

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Intention to Leave*

2.1.1.1 *Definisi Intention to Leave*

Pada setiap perusahaan, karyawan dapat keluar dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari turnover. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) yang menemukan bahwa memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaan memprediksi turnover lebih baik daripada pengekspresian perasaan terhadap pekerjaan (Smither, 1998).

Zeffane (1994) mengartikan *intention* sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Kemudian *intention* menurut Fishbein dan Ajzen (1975) sebagai kemungkinan subjektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dan sesuatu perbuatan tertentu. Dijelaskan lebih lanjut bahwa pembentukan intensi pada diri seseorang terikat dalam suatu perilaku tertentu. Intensi terbentuk dalam rangka memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang memiliki dampak pada perilaku. Maka dari itu, intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat.

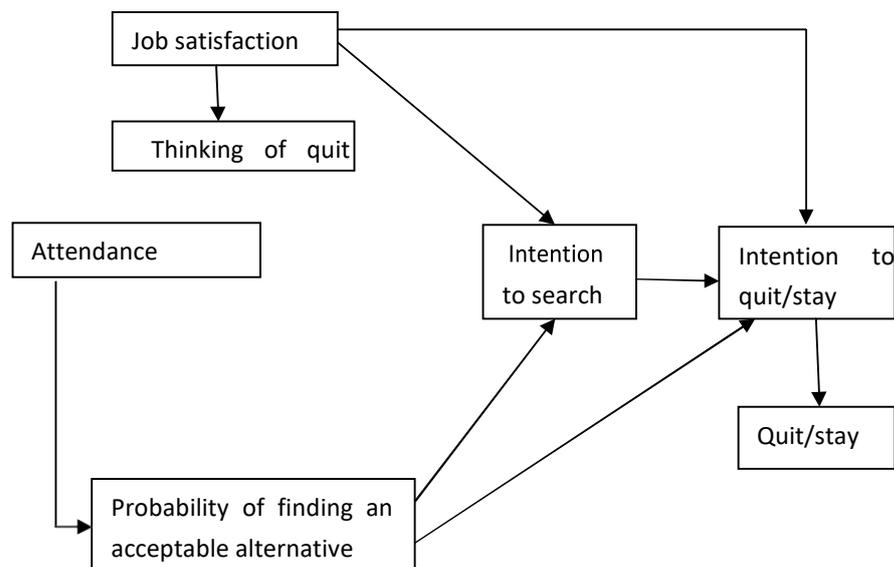
Turnover menurut Novliadi (2007) diartikan sebagai berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Sementara Spector (2003) mendefinisikan turnover sebagai keluarnya karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan intensi to leave adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

Novliadi (2007) mendefinisikan intensi turnover sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri Sementara Abelson (1987) mendefinisikan intensi turnover sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. 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.

Selanjutnya Mobbley *et al* (1987) merumuskan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya, yaitu:

- a. Pikir-pikir untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*).
- b. Berniat untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*Intention to search for another job*).
- c. Berniat untuk meninggalkan pekerjaan (*Intention to quit*), seperti yang dijelaskan pada gambar berikut :

**Gambar 1:
Tahapan-Tahapan Kognitif**



Sumber: Mobbley, *et al* (1987)

Model Mobley *et al.*, (1987), menerangkan bahwa proses *turnover* dimulai sejalan dengan meningkatnya ketidakpuasan dari karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, sehingga pilihan untuk berhenti dari pekerjaan juga meningkat. Model tersebut menunjukkan bahwa tahapan kognitif dimulai pada saat individu mulai berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya. Hal ini melibatkan penilaian antara hal-hal yang diharapkan dari pekerjaannya yang baru dengan harga yang harus dibayar jika meninggalkan pekerjaannya sekarang. Apabila individu menemukan bahwa terdapat peluang untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain yang lebih memuaskan, maka pencarian untuk pekerjaan baru akan dimulai (*intention to search*). Hal ini melibatkan penilaian karyawan terhadap pendapat atau tidaknya diterimanya hasil pekerjaan tersebut. Jika sesuatu atau beberapa alternatif pekerjaan lain telah ditemukan, maka alternatif-alternatif tersebut akan dibandingkan dengan pekerjaan saat ini. Selanjutnya, apabila alternatif pekerjaan telah ditemukan, tahapan kognitif karyawan akan berlanjut pada tahap ketiga yaitu intensi karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*). Dapat dikatakan bahwa intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya adalah kelanjutan dari dua tahapan kognitif yang mendahuluinya yaitu berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Ketika individu memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaannya, maka individu tersebut akan mengambil kesimpulan untuk tetap bertahan atau untuk meninggalkan pekerjaannya. Selanjutnya, apabila keputusan yang diambil individu adalah meninggalkan pekerjaannya, maka terjadilah apa yang dikatakan *turnover* sukarela yang sebenarnya.

2.1.1.2 Faktor -Faktor yang Berperan pada Intensi Turnover

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover saling berkait satu sama lain dan cukup kompleks. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah:

a. Usia.

Pekerja muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua (Maier, 1971). Penelitian- penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikansi antara usia dan intensi turnover dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang semakin rendah intensi turnovernya (dalam Mobley, 1986). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua tidak berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Sementara Gilmer (1966) berpendapat bahwa tingkat turnover yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya (Porter dan Steer; Wanous dan Mobley, 1986).

b. Lama kerja.

U.S. Civil Service Commission (1977) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga seperempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (Mobley, 1986). Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan turnover, yang berarti semakin lama kerja semakin rendah kecenderungan turnovernya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson *et al*, 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya

pekerja-pekerja baru ini masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar dari pada pekerja-pekerja baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987).

c. Tingkat pendidikan dan inteligensi.

Mowday *et al.*, (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dikatakan bahwa mereka mempunyai tingkat intelegensi tidak selalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Mereka mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

d. Keikatan terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hon *et al.* (1979); Michaels dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982); Steel dan Ovalle (1984) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil orang tersebut mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya.

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday *et al.*, 1982). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan kerja

Penelitian-penelitian yang dilakukan Michael dan Spector (1982) menunjukkan bahwa tingkat turnover dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan

bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan turnover.

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab turnover memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek ini adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 2003). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *sicrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

f. Budaya perusahaan.

Menurut Tani dalam bukunya *Manajemen dan Usahawan Indonesia* (1990), budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapakan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi turnover. Dalam budaya yang kuat, nilai- nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu.

Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawan, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

2.1.1.3 Pengukuran Intensi Turnover

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan.

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) 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.

Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan 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 perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. Intensi *turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* (sukarela).

2.1.1.4 Dampak Turnover

Beberapa peneliti berpendapat bahwa intensi meninggalkan pekerjaan telah mendapat dukungan empiris dan teoritis sebagai predictor penting terhadap pindah ataupun keluarnya (*turnover*) karyawan (Kraut, 1975; Stell & Ovalle, 1984; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1987; Preshold, Lanc & Mathew, 1987; Tett & Mayer, 1993). Intensi meninggalkan pekerjaan biasanya selalu diikuti dengan pindah ataupun keluarnya karyawan (Hom, Grieth & Sellaro, 1984; Steel & Ovale, 1984).

Turnover telah lama menjadi area penelitian penting dari beberapa disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, ekonomi dan perilaku organisasi (William and Hazer, 1986). Biasanya *turnover* dipandang sebagai suatu masalah di dalam organisasi, namun pandangan ini tidak selamanya berlaku.

Psikologi industri dan organisasi membagi dua jenis turnover yaitu *functional turnover* dan *dysfunctional turnover*. Dimana *functional turnover* dapat menguntungkan

perusahaan-perusahaan dan dapat pula merugikan perusahaan. Dalam *functional turnover*, organisasi mempunyai kesempatan untuk mengganti performa jelek yang ditinggalkan menjadi performa yang baik. *Dysfunctional turnover* berharga bagi organisasi karena ditinggalkannya performa yang baik. Dalam analisa penelitian Mc Evloy dan Cascio (1987) menemukan hubungan yang negatif diantara *turnover* dan performa. Ini disebabkan karena lebih banyak *turnover* pada performa yang jelek. Salah satu faktor yang mendorong keputusan meninggalkan pekerjaan adalah tersediannya pekerjaan yang lain.

Menurut Muchinsky dan Morrow (1980), seorang lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaan pada saat banyak pekerjaan lain tersedia dari pada saat pekerjaan sulit diperoleh. Sebuah penelitian meta analisis mengenai kepuasan dan *turnover* mendukung pendapat ini. Ketidakpuasan lebih terprediksi pada *turnover* saat penuh lowongan pekerjaan (Carsten & Spector, 1987). Gerhart (1990) selanjutnya menjelaskan bahwa seorang dapat memandang banyak pekerjaan diluar dan memutuskan untuk mencari pekerjaan lain, tetapi bila alternative terbatas, kenyataan ini mencegah orang untuk meninggalkan pekerjaan.

Tingkat *performance* dapat memberi gambaran tentang keputusan untuk meninggalkan atau tetap dalam pekerjaan walaupun belum jelas secara pasti. Spector dan Steers (1981) berpendapat bahwa *performance* dapat berinteraksi dengan keputusan di dalam menentukan *turnover*. Mereka menemukan bahwa *turnover* bukan hanya disebabkan oleh performa yang jelek, namun performa yang jelek pada orang tidak puas lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaan. McEvoy dan Cascio (1987) berpendapat bahwa secara umum hampir sama baik pada pekerja yang baik maupun pekerja yang jelek, tetapi efeknya tidak berhubungan. Mereka menyimpulkan bahaya pekerja yang baik lebih banyak meninggalkan pekerjaan dari biasanya pada saat pasar kerja berkembang, sedangkan pekerja yang jelek meninggalkan pekerjaannya walaupun pada saat pasar kerja jelek.

Dari penjelasan diatas menunjukkan ada beberapa variabel penting dalam menentukan niat meninggalkan pekerjaan yang dilanjutkan dengan *turnover* yaitu: tingkat untuk kerja, pekerja secara umum dan sikap kerja seperti kepuasan dan stress kerja. Semua variabel ini menunjukkan hubungan yang kompleks. Secara umum lebih banyak pekerja yang jelek dan pekerja yang tidak puas serta tidak mempunyai komitmen meninggalkan pekerjaannya. Namun hal ini tidak berlaku pada semua

orang. Pekerja yang tidak puas cenderung meninggalkan pada saat pekerjaan penuh, dimana pekerja yang jelek mungkin saja meninggalkan pekerjaannya pada saat pengangguran tinggi. Tingkat performa dan kepuasan kerja tampak menjadi dua alasan yang independent mengapa orang meninggalkan pekerjaan.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya itu sendiri memiliki lingkup pengertian yang lebih luas jika dibandingkan dengan budaya organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya sendiri yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat dikatakan merupakan budaya yang diterapkan pada lingkup organisasi tertentu. Sama halnya dengan organisasi, berbagai penulis menggunakan terminologi *firm*, *company*, *corporation*, *corporate* atau *organization*. Pada hakikatnya, yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan di dalam suatu organisasi di mana terdapat sekelompok orang yang melakukan interaksi.

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Hofstede (1986) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari pengertian dan sudut pandang tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan dimana budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma - norma, dan nilai - nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dan melaksanakan kinerjanya.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi, terdapat beberapa pandangan mengenai fungsi budaya organisasi, diantaranya ; Robbins (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain ;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi ;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang ;
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberi standar yang tepat, apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan karyawan
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan

Menurut Rivai (2004), budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Greenberg dan Baron (2003) adalah:

1. Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai –

nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi penting darinya.

2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Terkadang sulit bagi individu untuk berfikir diluar kepentingan pribadinya, seberapa besar akan mempengaruhinya. Namun, apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan setiap individu tentang apa makna sebenarnya sebuah organisasi. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku.
3. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung kepuasan pelanggan, bekerja dengan pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Wibowo (2010) menyimpulkan dari pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi tersebut terdapat beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang saling melengkapi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah : (1) menunjuk identitas, (2) menunjuk batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas sistem social, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan (6) memperjelas standar perilaku.

2.1.2.3 Tipe dan Dimensi Budaya Organisasi

Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe – tipe budaya organisasi. Pendapat mereka beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing – masing. Cartwright (1999) menyatakan adanya empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut ;

1) *The Monoculture*

Monoculture merupakan program mental tunggal, orang berfikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangnya mempunyai satu pikiran.

Merupakan model “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia di mana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

Monoculture sangat kuat karena sangat terfokus tajam. Sebagai ekstrem, orangnya fanatic dan fundamentalis. Dalam bisnis *monoculture* didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berpikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

2) *The superordinate culture*

Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing – masing dengan keyakinan dan nilai – nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.

The superordinate culture merupakan tipe ideal budaya organisasi. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energy. *Good leadership* membawa orang dari berbagai budaya bekerja bersama dalam harmoni. Orang mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pikiran difokuskan pada kebersamaan daripada perbedaan.

3) *The divisive culture*

The divisive culture bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara “kita dan mereka”. Tidak ada pemisahan yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.

Dalam kasus ekstrem, orang yang berada dalam *divisive multiculture* merasa bukan bagian darinya dan melakukan pemberontakan terhadapnya. Vandalism, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan merupakan gejala budaya ini. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

4) *The disjunctive culture*

Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual. Pecahnya konglomerasi dengan menjual unit bisnis individual dan gagalnya merger organisasi karena tidak kompatibelnya budaya. Banyak kasus di dalam merger perusahaan transnasional gagal karena tidak kompatibelnya budaya atau kepribadian

mereka atau pertenggaran di antara eksekutif puncak.

Robbins (2001) mengelompokkan tipe budaya menjadi *networked culture*, *mercenary culture*, *fragmented culture* dan *communal culture*. Penetapan tipe budaya tersebut dilakukan dengan menarik hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Dimensi sosiabilitas ditandai dengan tingkat persahabatan terutama di temukan diantara anggota organisasi. Adapun tingkat solidaritas ditandai oleh tingkat di mana orang dalam organisasi berbagi pengertian bersama tentang tugas dan tujuan untuk apa mereka bekerja.

1) *Network culture*

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman. Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah. *Network culture* sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya. Orang cenderung membiarkan pintunya terbuka, berbicara tentang bisnis secara bebas, kebiasaan informal, dan menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi, dan tanpa mendapatkan masalah karenanya. Orang biasanya saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok.

2) *Mercenary culture*

Organisasi memfokus pada tujuan. Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi. *Mercenary culture* melibatkan orang yang sangat focus dalam menarik bersama untuk membuat pekerjaan di lakukan. Komunikasi cenderung cepat, langsung dan dikendalikan dengan cara yang tidak ada yang tidak mungkin. Kebiasaan seperti menonjolkan bisnis dan omong kosong tidak ada toleransi karena menghabiskan waktu saja. Kemenangan adalah segalanya dan orang didorong melakukan berapa lama pun waktu diperlukan untuk membuatnya terwujud.

3) *Fragmented culture*

Organisasi yang dibuat dari para individualis. Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas rendah. Orang yang bekerja dalam *fragmented culture* sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal. Meskipun pekerja akan berbicara dengan orang lain apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya, orang biasanya

meninggalkannya sendiri. Tidak heran bahwa anggota *fragmented culture* tidak menampakkan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja. Sebaliknya, mereka cenderung mengidentifikasi dengan profesi di mana mereka menjadi bagiannya.

4) *Communal culture*

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja. Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota *communal culture* sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional. Individu dalam organisasi seperti ini cenderung berbagi dalam banyak hal. Komunikasi mengalir dengan sangat mudah, di antara orang pada semua tingkatan organisasi dalam semua bentuk

Hofstede mengelompokkan budaya organisasi kedalam 6 dimensi. Keenam dimensi ini merupakan hasil dari penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang didukung oleh jumlah sampel yang sangat besar dan alat analisis yang sangat kompleks. Walaupun menuai beberapa kritik namun Hofstede membuktikan bahwa budaya organisasi dapat diteliti dengan pendekatan kuantitatif sehingga dimensi – dimensi yang dihasilkan dapat dimengerti. Keenam dimensi tersebut adalah;

a. *Process oriented vs result oriented*

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang – orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan – ketentuan atau kebijakan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sementara itu, pada *result oriented culture* perhatian organisasi lebih ditunjukkan kepada hasil kegiatan dibandingkan dengan bagaimana proses yang dilalui, akibat yang bisa terjadi adalah perubahan yang terjadi dalam proses tidak menjadi perhatian, keadaan ini mengakibatkan suatu perubahan menjadi sesuatu yang biasa bagi organisasi tersebut.

b. *Employee oriented vs job oriented*

Employee oriented culture menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi

terlebih dahulu memperhatikan kepentingan – kepentingan mereka sebelum berorientasi kepada pekerjaan yang seharusnya mereka lakukan.

Sementara itu, *job oriented culture* beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaannya sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan – kepentingan mereka.

c. *Parochial vs professional*

Parochial culture menjelaskan bahwa tingkat ketergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi sangat tinggi. Dimana karyawan merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasi. Sebaliknya *professional culture* cenderung memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan – ketentuan yang sangat terukur. Demikian juga bagi karyawan itu sendiri, jika mereka menganggap organisasi sudah tidak dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan mereka baik berupa personal development, professional development, dan carrier development maka karyawan dengan sukarela akan memilih organisasi lain yang sekiranya memenuhi kebutuhan – kebutuhan mereka.

d. *open system vs close system*

Dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. *Open system culture* menjelaskan cenderung tidak menutup diri dari perubahan – perubahan baik yang berasal dari internal maupun dari eksternal. Demikian juga individu – individu yang ada di dalam organisasi tersebut, cenderung lebih responsif dan terbuka terhadap usulan perubahan organisasi. Sebaliknya dengan *close system culture* organisasi seolah – olah diperlakukan sebagai sebuah mesin (*machine organization*) yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. oleh karena nya tidak mudah melakukan perubahan pada organisasi jenis ini, karena organisasi ini tidak hanya menerima perubahan, namun juga tidak mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal perusahaan.

e. *loose control vs tight system*

Pada organisasi yang tingkat pengendaliannya longgar, organisasi seolah – olah seperti tidak mempunyai alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut dapat mengendalikan anggotanya.

Kalaupun ada alat kendali biasanya hanya berupa konvensi yang secara sosial dan moral dapat mengikat mereka sebagai alat kendali. Akibatnya, secara operasional setiap anggota hampir tidak ada yang peduli dengan biaya dan target waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan untuk tight system culture cenderung menerapkan aturan – aturan yang ketat dan bahkan dalam batas – batas tertentu cenderung kaku. setiap pekerjaan baik sebelum, selama dan sesudah dikerjakan harus berdasarkan kepada peraturan yang telah dibuat sebelumnya, penyimpangan merupakan sesuatu yang hampir tidak dapat ditolerir.

f. normative vs pragmatic

Pragmatic culture merupakan organisasi yang cenderung berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar bila hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Sedangkan organisasi yang menganut *normative culture* menganggap bahwa tugas yang diemban oleh organisasi kepada dunia luar merupakan bentuk implementasi dari aturan – aturan, konvensi maupun tertulis yang tidak boleh dilanggar. Norma aturan merupakan sebuah perangkat yang harus selalu dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede *et al* (1993) yang berjudul “*Individual Perception Of Organizational Cultures: A Methodological On Levels of Analysis*” terdapat 6 karakteristik dalam suatu budaya perusahaan, yaitu: profesionalisme, jarak dari management, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi. Penelitian ini merupakan analisa ulang terhadap kajian tentang “organizational culture” yang telah dilakukan sebelumnya, dimana saat ini lebih memfokuskan masalah pada level individual dari pada ecological level.

2.1.2.4 Credo

Credo adalah keyakinan atau komitmen Johnson & Johnson (J&J) kepada pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan J&J. Credo pertama kali ditulis oleh Robert Wood Johnson II, putra dari pendiri J&J, yaitu Robert Wood Johnson, pada tahun 1943. Credo

J&J terdiri dari:

- a. Komitmen pertama adalah kepada konsumen, yang terdiri dari dokter, perawat, pasien, para ayah, para ibu, dan pihak lain yang memakai produk ataupun jasa J&J. J&J berkomitmen untuk terus membuat produk yang berkualitas tinggi dan mempunyai harga yang terjangkau. J&J juga berkomitmen bahwa supplier dan distributor produk-produk J&J bisa memperoleh untung yang layak.
- b. Komitmen J&J kepada karyawan-karyawannya di seluruh dunia. J&J berkomitmen bahwa setiap karyawan akan diberikan kompensasi yang adil dan cukup, memperoleh lingkungan kerja yang kondusif dan aman serta bebas untuk mengajukan saran ataupun komplain.
- c. Komitmen J&J kepada masyarakat, khususnya masyarakat di sekitar lingkungan J&J dan masyarakat di seluruh dunia pada umumnya. J&J berkomitmen untuk menjadi warga yang baik, dengan menyediakan pekerjaan yang layak, membagi sebagian labanya untuk kegiatan amal, dan membayar pajak. J&J juga berupaya untuk menyediakan peningkatan kesehatan dan pendidikan masyarakat serta turut menjaga sumber daya alam dan lingkungan.
- d. Komitmen terakhir adalah kepada para pemegang saham. J&J berkomitmen bahwa bisnis yang dijalankan harus menghasilkan untung yang layak. Selain itu, J&J juga senantiasa berupaya untuk terus menjalankan riset untuk memunculkan ide atau produk baru, membeli fasilitas dan peralatan terbaru untuk mendukung berjalannya bisnis.

2.1.3 *Komitmen Organisasional*

Mekta (2016) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Pamungkas (2014) menyebutkan komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang terhadap organisasi. untuk tetap

mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Susanti dan Palupiningdyah (2016) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Selain itu, Haris (2017) menyatakan komitmen organisasi sebagai kepercayaan karyawan menerima tujuan-tujuan organisasi dan memilih tetap bertahan dan tidak meninggalkan organisasi.

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011), bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Sedangkan Newstrom (2011) memberikan pengertian yang sama antara *organizational commitment* dan *employee loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi organisasinya dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Selanjutnya, pekerja menunjukkan bahwa diri dan organisasinya memiliki kesesuaian dalam hal etika dan harapan sehingga timbul rasa satu kesatuan antara diri dan perusahaannya.

Konsep komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Pandangan ini dipertegas Colquitt, Lepine, dan Wesson (2011) bahwa komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turnover*). Ini artinya, komitmen merupakan suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraannya. Sejalan dengan hal itu Kaswan (2012) menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sebagai bentuk refleksi dari sikap karyawan, kedekatan emosional dan bentuk

perhatian karyawan terhadap organisasinya untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi Luthans (2012), komitmen sudah dianggap sebagai salah satu sikap karyawan yang banyak mendapatkan perhatian peneliti di bidang perilaku organisasi. Sutrisno *et al* (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional terbentuk karena adanya kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari organisasi dalam kondisi baik ataupun buruk. Komitmen berperan penting pada kinerja karyawan (Ramadhan, 2017) yang dapat menjadi motivasi atau mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap kewajibannya (Brodoastuti, 2016), sehingga karyawan dapat menghadapi setiap tantangan dan kesulitan yang dihadapinya.

Secara singkat pada intinya beberapa defenisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu : proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang dalam organisasi perusahaan seringkali menjadi isu yang penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan - iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang sangat kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien.

Kanter (1986), mengemukakan :

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi;
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat;
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma anggota organisasi yang memberikan perilaku yang diinginkannya. Norma yang dimiliki organisasi mampu memberikan sumbangan terhadap

perilaku yang diinginkannya.

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (1998) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional;
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain;
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Komitmen organisasi yang telah diterapkan dan menjadi pedoman bagi pegawai untuk terus meningkatkan loyalitas kerjanya sangat dipengaruhi berbagai faktor dalam pencapaiannya. Selanjutnya Sopiha (2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu: (1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3) kesempatan personal untuk berkembang, (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Selain itu komitmen organisasi juga memberikan berbagai faktor yang mempengaruhinya, hal ini ditegaskan oleh Steers (1985) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan pegawai pada organisasi menyebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

2. Kemauan

Kemauan pegawai untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen pegawai. Dengan adanya kemauan dari para pegawai paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku pegawai, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

3. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

2.1.3.1 Bentuk Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

1) Komitmen Afektif

Dapat dijelaskan sebagai hubungan emosional karyawan untuk mengakui dan berasosiasi dalam organisasi. Sebagian besar penelitian tentang komitmen organisasi berfokus pada komitmen afektif

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen yang muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3) Komitmen Normative

Perasaan karyawan untuk bertanggung jawab menjadi bagian dari organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers (1985) mengidentifikasikan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.

3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2003). Definisi ini tidak dapat diartikan sebagai suatu konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya.

Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan.

Menurut Handoko (2000) kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas atau prestasi kerja para karyawan. Variabel lain yang juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan, diantaranya motivasi untuk bekerja, tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, dan aspek - aspek ekonomis, teknis serta perilaku lainnya. Pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja bagi pelakunya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dikerjakan (Supriyanto & Machfudz, 2010). Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan untuk dikerjakan merupakan indikator dari rasa ketidakpuasan dalam bekerja (Bangun, 2012).

Menurut Achmad *et al* (2010), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasannya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam

serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya.

Dari pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Sebutkan pengertian kepuasan kerja berdasar studi empiris.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mengapa seseorang bisa puas terhadap pekerjaannya sementara orang lain merasa tidak puas dari pekerjaannya, walaupun pekerjaan yang mereka lakukan adalah sama. Para ahli melihat banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Abdus (2014) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 kelompok, diantaranya :

1. Faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut.
2. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Salah satunya menurut Hasibuan (2006) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Balas jasa yang layak dan adil.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya.
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan Robbins (2003) menetapkan empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik- karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

2. Imbalan yang wajar.

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerja, tingkat keterampilan individu dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif moderen, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

4. Rekan kerja yang suportif.

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diklasifikasikan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja,

kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, dan prestasi kerja.

2.1.4.3 Teori Kepuasan Kerja

Berdasarkan bermacam-macam definisi diatas, telah berkembang berbagai teori kepuasan kerja yang telah diuraikan oleh beberapa pakar, diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Perbedaan atau Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*).

Teori ini dikembangkan oleh Porter yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Gibson (1996), menambahkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi, maka orang tersebut akan semakin puas. Maka dari ini dapat disimpulkan bahwa teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dirasakan.

Sebagai contoh ketika seseorang diterima sebagai Sales Representative dengan harapan selama bekerja akhirnya dipromosikan keposisi lain, menjadi pegawai tetap, mendapatkan gaji yang tetap dan jaminan hari tua (pensiun), serta ketika prestasi kerjanya bagus diberikan kesempatan meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti pelatihan- pelatihan, maka kondisi tersebut memberikan kepuasan kepada yang bersangkutan. Sebaliknya ketika karyawan berprestasi bagus tetapi tidak pernah dipromosikan ataupun ditawarkan ke posisi lain, malahan pelamar dari luar yang diterima ke posisi tersebut, maka kondisi tersebut menimbulkan ketidakpuasan bagi yang bersangkutan. Dalam hal ini seperti telah disebutkan di atas, bahwa kepuasan tersebut tergantung pada nilai (*values*) masing-masing individu.

2. Teori Maslow (*Hierarchy of Needs Theory*).

Teori ini dikembangkan oleh Maslow pada tahun 1954. Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan yang dimaksud adalah sebagai berikut: (i) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu

kebutuhan dasar manusia agar dapat tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, perumahan. (ii) Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety needs*), yaitu kebutuhan rasa aman dalam bekerja, kemanan untuk merdeka atau bebas dari ancaman. (iii) Kebutuhan akan rasa memiliki, yaitu sosial dan kasih sayang (*social needs*), meliputi kebutuhan manusia untuk berinteraksi, berinterrelasi dan berafiliasi dengan orang lain. (iv) Kebutuhan untuk dihargai, yaitu kebutuhan manusia untuk merasa dihargai, diakui keberadaannya, diakui eksistensinya, prestise, kekuasaan, dan penghargaan dari orang lain. (v) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*), yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya secara maksimal (Robbins, 2003).

3. Equity theory

Teori ini dikembangkan oleh J. S. Adam yang prinsipnya orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen *equity* meliputi 3 hal yaitu: (i) *Input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya. (ii) *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya. (iii) *Comparisons personal*, adalah perbandingan antara input dan out comes yang diperolehnya (Hellreiegel dan Slocum, 2004).

Sebagai contoh customer service employee di suatu perusahaan akan membandingkan gaji dengan customer service di perusahaan yang lain walaupun mempunyai input yang seimbang, maka kondisi tersebut dirasa tidak menguntungkan bagi manajemen dan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan.

4. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

Teori ini disebut juga sebagai teori motivasi higienis (Robbins, 2003). Menurut Frederick Herzberg (1959), kepuasan kerja yang ia namakan *two factor theory* terdiri dari:

- a. Faktor dissatisfier (*hygiene factors*) merupakan faktor-faktor yang menimbulkan sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini sangat diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan secukupnya dalam diri seseorang. Faktor hygiene berhubungan dengan konteks pekerjaan (job content) karena lebih berkaitan dengan lingkungan di sekitar pekerjaan, sehingga disebut juga sebagai faktor ekstrinsik yang meliputi:
 - Gaji (*pay*).
 - Kondisi pekerjaan (*working conditions*).
 - Kebijakan organisasi (*company policy*).
 - Supervisi (*supervision*).
 - Hubungan interpersonal (*interpersonal relations*).
- b. Faktor *satisfier* (motivator) merupakan faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor motivator berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri (*job content*), yaitu dengan apa yang dikerjakannya sehingga disebut juga faktor *intrinsic* yang meliputi:
 - Prestasi kerja (*achievement*).
 - Pengakuan (*recognition*).
 - Tanggung jawab (*responsibility*).
 - Pengembangan (*advancement*).
 - Pekerjaan itu sendiri (*work it self*).

Faktor Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda dimana kepuasan dan ketidakpuasan ini berhubungan dengan pekerjaan. Apabila faktor ekstrinsik tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas. Sebaliknya apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas (Siagian, 1996).

Lebih lanjut Robbins (2003) berpendapat bahwa faktor intrinsik merupakan faktor motivator yang berasal dari dalam diri seseorang atau pegawai. Dapat dikatakan bahwa faktor-faktor intrinsik tersebut merupakan kebutuhan yang cukup manusiawi dari setiap pegawai dan menunjukkan perasaan yang positif terhadap pekerjaan dan isi dari pekerjaan. Sebaliknya faktor ekstrinsik merupakan faktor yang sangat berhubungan

dengan faktor organisasi yang secara prinsip sulit untuk merubah dan harus melibatkan berbagai pihak secara formal.

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan salah satu fenomena yang tidak bisa dihiraukan. Organisasi yang berorientasi jangka panjang diharapkan senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena kepuasan kerja mempengaruhi hal-hal penting yang terkait dengan jalannya organisasi. Kepuasan dan ketidakpuasan seorang karyawan dalam bekerja dapat tercermin dari sikap karyawan tersebut.

Menurut Rivai (2005) terdapat beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan, kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Kepuasan kerja dapat terjadi baik langsung maupun tidak langsung melalui penyelia (atasan) maupun langsung karyawan, sesuai fungsi personalia yang ada. Dari segi fungsi kepuasan kerja sering terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja yang tinggi dengan prestasi kerja yang tinggi pula. Dalam kenyataannya di dunia kerja, hubungan tersebut tidak selalu demikian. Banyak karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi, namun produktivitasnya kerjanya rata-rata saja, sehingga terlihat bahwa kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan suatu motivator kuat, meskipun kepuasan kerja itu selalu mempunyai arti penting bagi organisasi (Martoyo. 1999).

Hal-hal yang berhubungan dengan sikap kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terkait dengan tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Di sisi lain, Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa hal yang paling mendasar pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang akan mempengaruhi tujuan produktivitas, kualitas dan pelayanan. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dimungkinkan lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasional diartikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi, dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar (Mathis dan Jackson, 2001).

Seorang dengan tingkat kepuasan rendah menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya, hal ini dikarenakan ketidakpuasan karyawan terhadap hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya. Persepsi negatif terhadap kepuasan kerja dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Menurut Robbins (2003) terdapat empat respon yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi, sebagai reaksi atas persepsi negatif terhadap kepuasan kerja, yaitu konstruktif atau destruktif dan aktif atau pasif yang didefinisikan sebagai berikut, yaitu:

1. Exit.

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan ke meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

2. Suara (*voice*).

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup suara perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*loyalty*).

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

4. Pengabaian (*neglect*).

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Mencakup kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.2 Penelitian Terdahulu

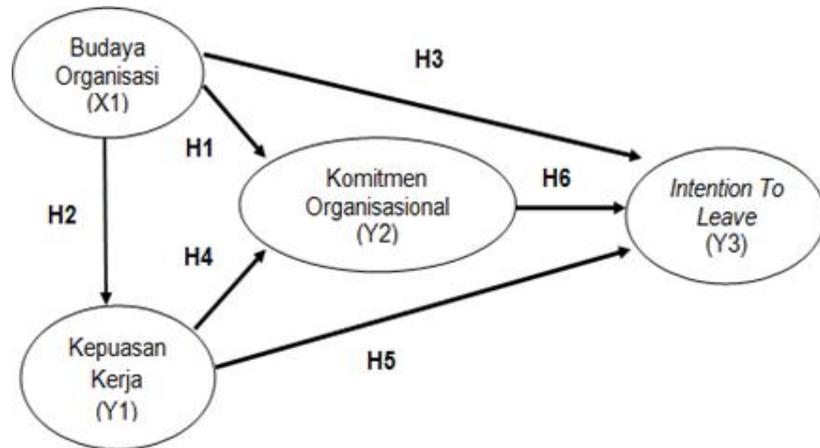
Penelitian Tumbelaka *et al* (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Intention to leave*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Niat karyawan untuk berhenti. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatori. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *propotionate* random sampling dan besarnya sampel ditentukan 79 dari 98 karyawan PT. Bitung Mina Utama. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan Path Analysis. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi; (2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (3) Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Niat Keluar; (4) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi; (5) Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Niat Berhenti; dan (6) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*.

Perbedaan antara Tumbelaka *et al* (2016) dan penelitian sekarang adalah;

1. Budaya Organisasi yang digunakan dalam penelitian sekarang adalah Budaya Organisasi Credo yang menjadi keyakinan dari karyawan PT. Johnson & Johnson Indonesia.
2. Pada penelitian Tumbelaka *et al* Variabel terikat adalah kepuasan kerja sedangkan pada penelitian yang sekarang variabel terikatnya adalah *Intention to Leave*.

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian Tumbelaka *et al* (2016):

Gambar 2:
Kerangka Konseptual Tumbelaka *et al* (2016):



Sumber: Tumbelaka *et al* (2016)

Penelitian Damar *et al* (2017) dengan judul “Pengaruh Stress Kerja dan Iklim Organisasi terhadap *Intention to Leave* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh stress kerja dan iklim organisasi terhadap *intention to leave* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun subjek dari penelitian ini adalah pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali. Desain penelitian ini adalah kuantitatif dengan ukuran sampel sebanyak 60 orang yang dihitung dengan menggunakan rumus slovin dan penentuan ukuran sampelnya menggunakan metode *probability sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder baik data kuantitatif maupun kualitatif. Analisis data menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan metode partial least square (PLS) yang mendapatkan hasil penelitian sebagai berikut: (1) Stress kerja (*work/job stress*) mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). (2) Iklim organisasi (*organizational climate*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). (3) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah (*intention to leave*). (4) Stress kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah (*intention to leave*). (5) Iklim Organisasi mempunyai

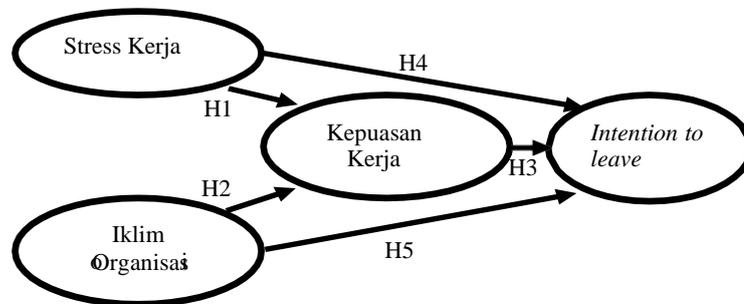
pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keinginan untuk pindah (*intention to leave*).

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah:

1. Penelitian Damar *et al* (2017) menggunakan variabel Stress Kerja dan Iklim Organisasi sebagai variabel bebas sedangkan pada penelitian ini menggunakan Budaya Organisasi Credo dan Komitmen Organisasional sebagai variabel bebas.

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian Damar *et al* (2012):

Gambar 3:
Kerangka Konseptual Penelitian Damar *et al* (2017) :



Sumber: Damar *et al* (2017)

Penelitian Sari *et al* (2015) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Intention to Leave*”. Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, (2) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Intention to leave*, (3) menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Intention to leave*, (4) menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *intention to leave*, (5) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. (6) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path analysis*). Data kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to leave* diperoleh melalui wawancara dan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada 90 responden karyawan MPS Ngoro Jombang yang merupakan rekanan PT.Hm. Sampoerna Tbk. Dari penelitian variabel yang mempengaruhi *Intention to Leave* yaitu variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*,

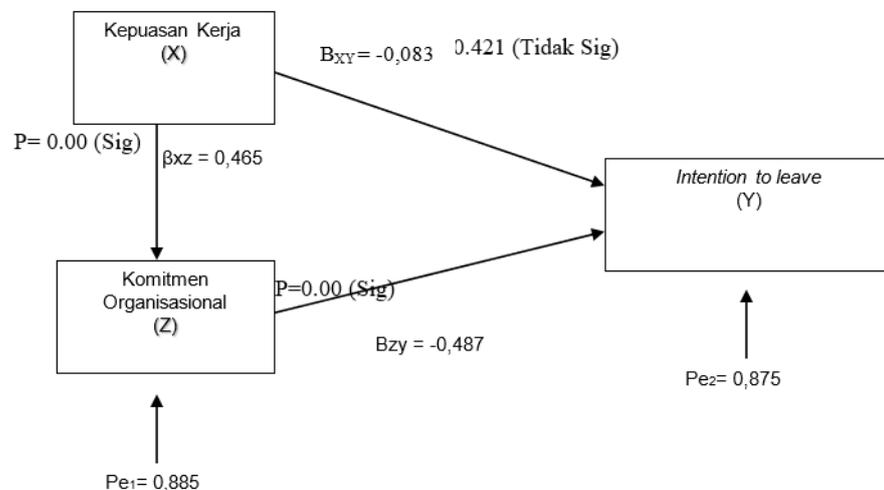
variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*, dan variabel komitmen organisasi memoderasi. pengaruh kepuasan kerja pada *Intention to Leave*.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian Sari *et al* (2015) menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas sedangkan pada penelitian ini menggunakan Budaya Organisasi Credo dan Komitmen Organisasional sebagai variabel bebas.
2. Penggunaan Teknik analisis data dimana Sari *et al* (2015) menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sekarang menggunakan PLS (*Partial Least Square*)

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian Sari *et al* (2012):

Gambar 4:
Kerangka Konseptual Penelitian Sari *et al* (2015)



Sumber: Sari *et al* (2015)

Penelitian Srinadi dan Supartha (2015) dengan judul “Peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan motivasi kerja dengan *intention to quit*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap *intention to quit* dan pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to quit*. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga medis yang bertugas di Puskesmas Kabupaten Karangasem. Pada penelitian ini semua anggota populasi merupakan responden. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner dan analisis yang

digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*). Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja dan *intention to quit*.

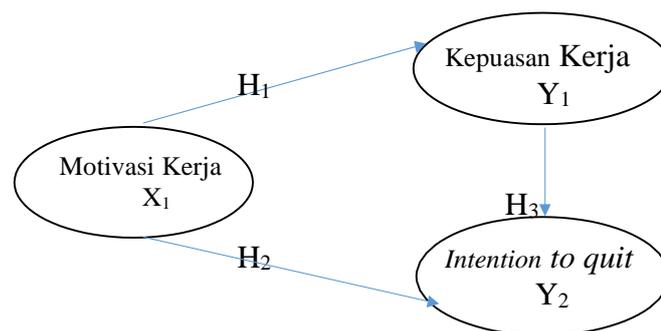
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *intention to quit*. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *intention to quit*. Cara untuk menurunkan *intention to quit* adalah dengan meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja. *Intention to quit* yang menurun diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dapat diberikan oleh tenaga medis. Penerapannya dapat dilakukan dengan perlakuan yang adil dari seorang kepala Puskesmas terhadap para tenaga medis, kesempatan yang sama dalam hal promosi karier dan pembagian jasa pelayanan yang adil.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas sedangkan pada penelitian ini menggunakan Budaya Organisasi Credo dan Komitmen Organisasional sebagai variabel bebas.

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian Srinadi dan Supartha (2015):

Gambar 5:
Kerangka Pemikiran Penelitian Srinadi dan Supartha (2015)



Sumber : Srinadi dan Supartha (2015)

Penelitian Kumar *et al* (2011) dengan judul “*A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry : Employees Fit the Organizational Culture and the Important of their Commitment*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya

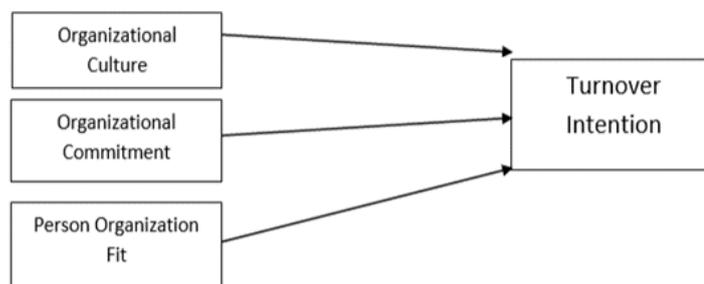
organisasi, komitmen organisasional, dan person organization fit terhadap turnover intention pada industri fast food di Malaysia. Jumlah sampel sebanyak 278 responden dari tingkat atas sampai dengan tingkat rendah di Industri Makanan Cepat Saji, dengan menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi serta person organization fit berpengaruh terhadap *turnover intention* pada industri *fast food*.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian terdahulu menambahkan *Person Organization Fit* sebagai variabel bebas.
2. Penggunaan Teknik analisis data dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sekarang menggunakan PLS.

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian Kumar *et al* (2011):

Gambar 6:
Kerangka Pemikiran Penelitian Kumar *et al* (2011)



Sumber: Kumar *et al* (2011)

Penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011) dengan judul “*An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention*”. Penelitian ini dilakukan terhadap 100 karyawan sektor produksi dan 82 karyawan sektor penyedia jasa di Istanbul Turkey. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intensi turnover*. Hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi turnover dianalisa untuk menentukan hubungan yang signifikan secara statistik. Analisis data menggunakan SPSS versi 15.0. Hasil penelitian mendukung hipotesis dimana Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan

tiga dimensi komitmen organisasi dan niat berpindah memiliki hubungan yang signifikan dan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian terdahulu merupakan studi empiris sehingga terbatas hanya melihat hubungan antar variabel saja.
2. Penggunaan Teknik analisis data dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis SPSS versi 15.0 sedangkan penelitian sekarang menggunakan PLS (*Partial Least Square*).

Penelitian Lee *et al* (2012) dengan judul “*Empirical Study of the Influence among Corporate Sponsorship, Organizational Commitment, Organizational Cohesiveness and Turnover Intention*” Penelitian ini memanfaatkan karyawan di perusahaan asing yang ada di Taiwan sebagai subjek penelitian untuk menganalisis hubungan antara sponsorship perusahaan, komitmen organisasi, kekompakan organisasi, dan *turnover intention*. Analisis data menggunakan program AMOS 7.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi memiliki tingkat *intensi turnover* yang lebih rendah, komitmen organisasi dapat meningkatkan kekompakan organisasi, organisasi dengan tingkat keterpaduan organisasi yang lebih tinggi akan memiliki tingkat *intensi turnover* yang lebih rendah; Untuk organisasi dengan tingkat komitmen organisasi yang sama, karyawan akan memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih rendah jika sponsor perusahaan mereka lebih tinggi daripada rekan mereka yang memiliki tingkat sponsor perusahaan yang lebih rendah.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian terdahulu merupakan studi empiris sehingga terbatas hanya melihat hubungan antar variabel saja.
2. Penggunaan Teknik analisis data dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis AMOS versi 7.0. sedangkan penelitian sekarang menggunakan PLS (*Partial Least Square*).

Penelitian Syauta *et al* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkap pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung

terhadap prestasi kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Sampel penelitian sebanyak 127 karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui karakteristik dan gambaran responden untuk masing-masing indikator variabel. Sedangkan untuk menguji hubungan antar variabel menggunakan analisis inferensial dengan metode *Partial Least Square* (PLS) dan Uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian terdahulu merupakan studi empiris sehingga terbatas hanya melihat hubungan antar variabel saja.
2. Penggunaan teknik analisis data sama dengan penelitian sekarang yaitu PLS (*Partial Least Square*) namun pada penelitian terdahulu ditambah dengan Uji Sobel.

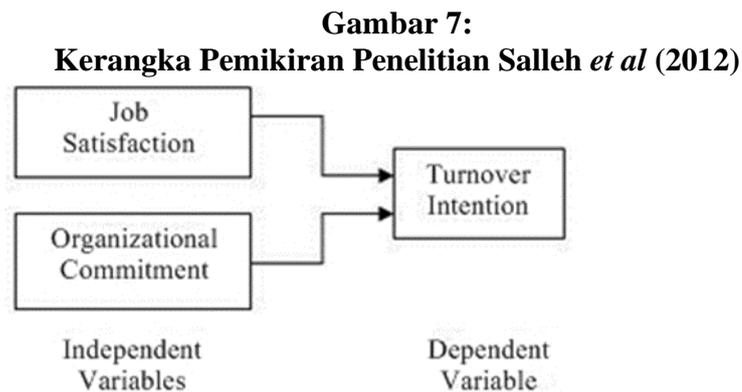
Penelitian Salleh *et al* (2012) dengan judul ” *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia*” Penelitian ini bertujuan menentukan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intensi turnover* karyawan pada perusahaan retail di Malaysia. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada *intensi turnover* juga dianalisis. Kuesioner dikembangkan menggunakan *Job Descriptive Index*, *Organizational Commitment Questionnaire*, dan *Lee and Mowday's turnover intention* dan data dikumpulkan dari 62 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden cukup puas dengan aspek kepuasan kerja seperti promosi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan supervisor tetapi tidak puas dengan gaji. Mereka juga memiliki tingkat komitmen sedang dengan niat cukup tinggi untuk keluar dari organisasi. Semua aspek kepuasan (kecuali untuk rekan kerja) dan komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berhubungan dengan niat berpindah.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian terdahulu kepuasan kerja merupakan variable bebas sedangkan pada penelitian yang sekarang kepuasan kerja merupakan variable mediasi.

2. Penggunaan Teknik analisis data dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis data SPSS versi 17.0 sedangkan penelitian sekarang menggunakan PLS.

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian Salleh *et al* (2012):



Sumber: Salleh *et al* (2012)

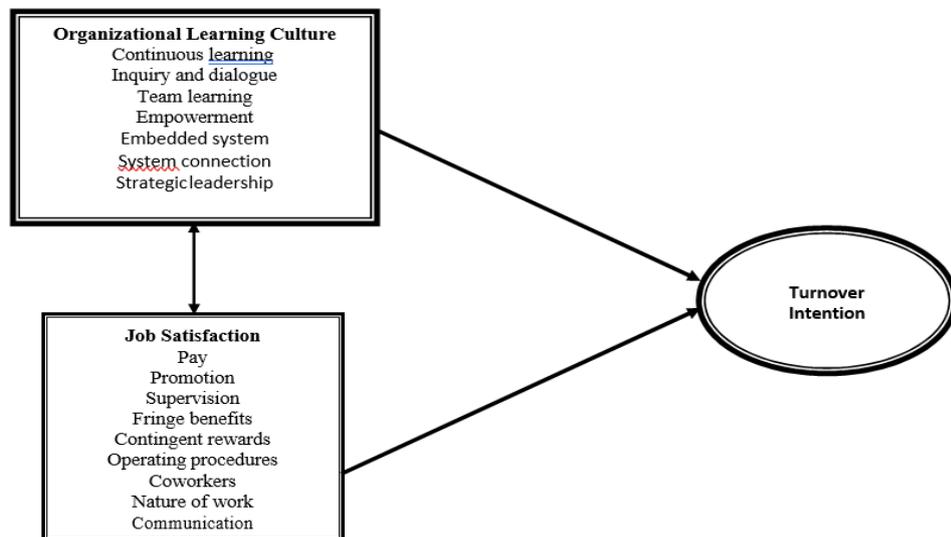
Penelitian Emami *et al* (2012) dengan judul “*Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs*”. Tujuan dari penelitian deskriptif, *co-relational* dan *cross-sectional* ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan kepuasan kerja karyawan, dan dampaknya terhadap *turnover intention* pada perusahaan IT di Iran. Data dikumpulkan dengan menyebarkan tiga kuesioner berdasarkan survei kepuasan kerja (JSS), budaya pembelajaran organisasi (DLOQ) dan *turnover intention* (SLI) pada 132 karyawan perusahaan IT tersebut melalui metode *simple random sampling*. Analisis korelasi dilakukan terhadap data yang dikumpulkan dari kuesioner berdasarkan tingkat kepercayaan 95%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan dan sedang antara ketujuh dimensi budaya belajar organisasi dengan kepuasan kerja. Korelasi antara tujuh dimensi budaya belajar organisasi dan *intensi turnover* semuanya negatif. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif yang kuat dengan niat berpindah. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari budaya pembelajaran organisasi pada *intensi turnover* ketika kepuasan kerja dianggap sebagai mediator.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang adalah :

1. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif korelasi dan metodologi survei *cross-sectional*.
2. Penggunaan Teknik analisis data dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis data SPSS versi 17.0 sedangkan penelitian sekarang menggunakan PLS.

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian Emami *et al* (2012):

Gambar 8:
Kerangka Pemikiran Penelitian Emami *et al* (2012)



Sumber: Emami *et al* (2012)

Tabel 2:
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
1	Tumbelaka <i>et al</i> (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)	Analisis data menggunakan SPSS	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Intention to Leave. Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap Intention to Leave.
2	Damar <i>et al</i> (2017)	Pengaruh Stress Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Intention to Leave</i> dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali	Analisis data menggunakan SEM dengan metode Partial Least Square (PLS)	Stres kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Intention to Leave</i> , Stres kerja mempunyai pengaruh negative terhadap <i>Intention to Leave</i> , Iklim Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Intention to Leave</i> .

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
3	Sari <i>et al</i> (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Intention to Leave</i>	Analisis Regresi Berganda	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Intention to Leave</i> , Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Intention to Leave</i> , Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Intention to Leave</i> melalui Komitmen Organisational.
4	Srinadi dan Suparta (2015)	Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Motivasi Kerja Dengan <i>Intention to Quit</i>	Analisis data menggunakan SEM dengan metode Partial Least Square (PLS)	variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap intention to quit. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap intention to quit.
5	Kumar <i>et al</i> (2011)	<i>A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry : Employees Fit the Organizational Culture and the Important of their Commitment</i>	Analisis data menggunakan regresi linier berganda	<i>Person Organization Fit</i> merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling besar terhadap variasi variabel terikat <i>turnover intention</i> . Komitmen Organisasi memberikan kontribusi terbesar kedua pada variabel terikat <i>turnover intention</i> sedangkan Budaya Organisasi memberikan kontribusi terendah pada variabel terikat iturnover intention.

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
6	Aydogdu dan Asikgil (2011)	<i>An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention</i>	Analisis data menggunakan SPSS 15.0	Hasil penelitian mendukung hipotesis dimana Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan tiga dimensi komitmen organisasi dan niat berpindah memiliki hubungan yang signifikan dan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
7	Lee <i>et al</i> (2012)	<i>Empirical Study of the Influence among Corporate Sponsorship, Organizational Commitment, Organizational Cohesiveness and Turnover Intention</i>	Analisis data menggunakan program AMOS 7.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi memiliki tingkat intensi turnover yang lebih rendah; komitmen organisasi dapat meningkatkan kekompakan organisasi; organisasi dengan tingkat keterpaduan organisasi yang lebih tinggi akan memiliki tingkat intensi turnover yang lebih rendah; Untuk organisasi dengan tingkat komitmen organisasi yang sama, karyawan akan memiliki tingkat turnover intention yang lebih rendah jika sponsor perusahaan mereka lebih tinggi daripada rekan mereka yang organisasinya memiliki tingkat sponsor perusahaan yang lebih rendah.

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
8	Syauta <i>et al</i> (2012)	<i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i>	Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) dan Uji Sobel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
9	Salleh <i>et al</i> (2012)	<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia</i>	Analisis data menggunakan SPSS 17.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden cukup puas dengan aspek kepuasan kerja seperti promosi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan supervisor tetapi tidak puas dengan gaji. Mereka juga memiliki tingkat komitmen sedang dengan niat cukup tinggi untuk keluar dari organisasi. Semua aspek kepuasan (kecuali untuk rekan kerja) dan komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berhubungan dengan niat berpindah.
10	Emami <i>et al</i> , 2012	<i>Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs</i>	Analisis data menggunakan SPSS 17.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan dan sedang antara ketujuh dimensi budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Korelasi antara tujuh dimensi budaya organisasi dan <i>intensi turnover</i> semuanya negatif. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif yang kuat dengan niat berpindah. Lebih lanjut,

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
				penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi pada <i>intensi turnover</i> ketika kepuasan kerja dianggap sebagai mediator.

2.3 Mekanisme Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Credo Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan

Budaya organisasi adalah sistem pewarisan nilai agar dapat diterapkan pada organisasi kepada karyawan (Belias dan Athanasios, 2014). Xiaoming dan Junchen (2012) menyatakan pola pemecahan masalah internal dan eksternal bagi suatu kelompok atau organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Djastuti (2011) mengemukakan bahwa kebiasaan dari para karyawan untuk bekerja lebih efektif, ketika karyawan didorong komitmen organisasional. Semakin baik atau kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi maka semakin tinggi komitmen karyawan untuk berorganisasi di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011), Taurisa dan Intan (2012), dan Tumbelaka *et al* (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Alvi *et al* (2014) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins (2002) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku di dalam organisasi. Kecocokan nilai budaya menimbulkan suasana kondusif bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif, akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Komitmen organisasional dan kepuasan kerja adalah pekerjaan sikap terkait yang telah menerima banyak perhatian dari para peneliti. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama (Luthans, 1992). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chang et al. (2010) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja secara significant berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Raza yang menyatakan hal yang serupa. Menurut Meyer *et al*, (2002), kepuasan kerja adalah penentu komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H2: Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intention to Leave

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Banyak penelitian yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap intention to leave karyawan. Mowday *et al*, (1982), Scott dan Taylor (1985), Clegg (1983) dan Herzberg (1996) telah menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang terkuat yang memiliki urutan ke nol berhubungan dengan intention to leave. Dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Foreman (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menurunkan niat karyawan untuk pindah dari perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*.

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Credo Terhadap *Intention to Leave*

Budaya organisasional telah teruji memainkan peran kunci dalam tingkat retensi yang lebih tinggi di antara personel (MacIntosh & Doherty, 2010). Multi dimensionalitas budaya organisasional ditunjukkan dalam penelitian bahwa unsur budaya tertentu lebih bermakna bagi niat untuk pindah karena tingkat keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasional yang tidak menguntungkan, kesejahteraan pegawai harus yang terpenting (Omeluzor, 2018).

Cronley dan Kim (2017) meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap *turnover intention*, berhipotesis bahwa budaya akan mempengaruhi *turnover intention*. Hasil penelitiannya yaitu budaya organisasional memiliki pengaruh negatif signifikan langsung terhadap *turnover intention*.

Model tersebut berdasarkan dari bukti konsisten mengenai hubungan terbalik antara budaya organisasional terhadap *turnover intention*. Hasil ini didukung hasil penelitian Omeluzor (2018) bahwa ada hubungan signifikan budaya organisasional terhadap *intention to leave*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H4: Budaya Organisasi Credo berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*.

2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Intention to Leave*

Jehanzeb *et al* (2013) dalam penelitiannya pada 251 responden dari organisasi swasta terkemuka di Saudi Arabia menunjukkan adanya pengaruh negatif antara komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Memberikan wawasan tentang dampak komitmen organisasional pada *turnover intention* bagi para manajer untuk lebih mengakrabkan para karyawannya dengan tujuan dari perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan. Hal senada diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Safitri dan Nursalim (2013) komitmen organisasional tidak berhubungan signifikan dengan *turnover intention*. Semakin diperhatikannya kesejahteraan para guru membuat komitmen organisasional meningkat dan *turnover intention* dapat ditekan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Indraprasti (2011) pada karyawan alih daya BRI Cabang Sleman dan BRI Cabang Muntilan menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional seperti kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-

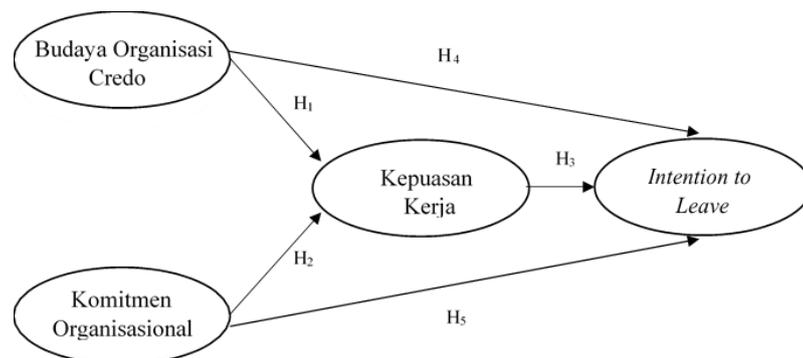
tujuan dan nilai-nilai dari organisasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Hussain dan Asif (2012), menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention* adalah negatif. Apabila karyawan menerima dukungan dari organisasi dan percaya pada komitmen mereka akan tetap memilih untuk bertahan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aydogdu dan Asigikil (2011) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif pada *turnover intention*.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H5: Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*.

2.4 Model Hipotesis

**Gambar 9:
Model Hipotesis Penelitian**



2.5 Hipotesis

Berdasarkan pengembangan model kerangka pemikiran teoritis di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Budaya Organisasi Credo berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H2 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H3 : Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif terhadap *Intention to Leave*.

H4 : Budaya Organisasi Credo berpengaruh positif terhadap *Intention to Leave*.

H5 : Komitmen Organisasional.berpengaruh positif terhadap *Intention to Leave* .