

**KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN *TURNOVER*  
INTENTION  
PADA PERUSAHAAN PROPERTY DI INDONESIA**

**Leonardus Septian Ari Chandra**

Fakultas Ekonomi & Bisnis Telkom University

Email: [arileonardus@gmail.com](mailto:arileonardus@gmail.com)

**Abstract:** *Tingginya turnover di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas yang pada akhirnya dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian perusahaan. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Banyak faktor yang dapat memengaruhi turn over. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention di Perusahaan Property di Indonesia. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bagian Pemasaran yang berjumlah 250 orang, dengan jumlah sampel sebanyak 154. Analisis data dilakukan dengan menggunakan multiple regression. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention. Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention adalah sebesar 9,3% sedangkan komitmen organisasi terhadap turnover intention adalah sebesar 62,6%. Hasil ini menunjukkan bahwa Perusahaan Property di Indonesia perlu memperhatikan secara lebih intens terhadap komitmen organisasional karyawan karena kontribusi pengaruhnya yang sangat kuat terhadap turn over intention.*

**Keywords:** *kepuasan kerja, komitmen organisasi, turnover intention*

**PENDAHULUAN**

Salah satu cara agar perusahaan mampu bersaing dan mempertahankan perusahaannya adalah menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dewasa ini, banyak organisasi yang telah menyadari pentingnya memelihara sumber daya manusia. Keberadaan karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (turnover).

Sampai saat ini permasalahan turnover karyawan di Indonesia masih tinggi dan mengakibatkan pengangguran yang terus meningkat dan meresahkan negara Indonesia (Hay Group Cebr Analysis (2013). Menurut Siagian (2004), berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (turnover intention) antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan. Sedangkan menurut Mobley (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja (turnover intention) antara lain karakteristik individu dan lingkungan kerja. Menurut Oetomo dalam Riley (2006), keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu organisasi dan individu. Menurut Rivai (2009:240), beberapa karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah beban kerja, lama kerja, dukungan sosial, dan kompensasi. Selanjutnya Mobley et.al dalam Rodly (2012) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan berpindah diantaranya adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan kepuasannya dan sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan.

Maka dari itu, semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan turnover intention merupakan keinginan karyawan atas hasil evaluasinya mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk

meninggalkan organisasi. Voluntary turnover merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Turnover intentions mempengaruhi keefektifan organisasi, turnover yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumber daya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan. Hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Menurut Abelson dalam Yatna Nayaputera (2011), intensitas perputaran tenaga kerja didefinisikan sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Secara singkat bahwa intensitas turn over tenaga kerja merupakan niat individu untuk keluar dari organisasi.

Menurut Taylor (2008), keputusan untuk quit/stay akan melalui tiga komponen utama yaitu:

- Thinking of quitting dimana proses kognitif berperan besar dalam tahapan ini. Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya.
- Intention to search dimana seseorang kemudian memikirkan kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan. Ia akan memutuskan untuk mencari pekerjaan dan melakukan berbagai upaya pencarian pekerjaan dengan mempertimbangkan keuntungan yang akan diperoleh dari pekerjaan yang baru dan konsekuensi atas keputusan untuk meninggalkan pekerjaan sebelumnya.
- Intention to quit yaitu tahapan setelah menganalisa berbagai alternatif yang ada maka seseorang akan memutuskan untuk berhenti dan diikuti dengan perilaku untuk keluar dari organisasi.
- Tingkat turnover yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya. Menurut Keither dan Kinicki (2014) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2005) kepuasan kerja

berhubungan dengan variabel-variabel seperti keluar masuk (turnover), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Rivai (2011) menyatakan bahwa indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

- Pekerjaan
- Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.
- Supervisi
- Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
- Organisasi dan manajemen
- Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.
- Kesempatan untuk maju
- Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial
- Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat ketrampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka ada kepuasan kerja.
- Rekan kerja
- Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

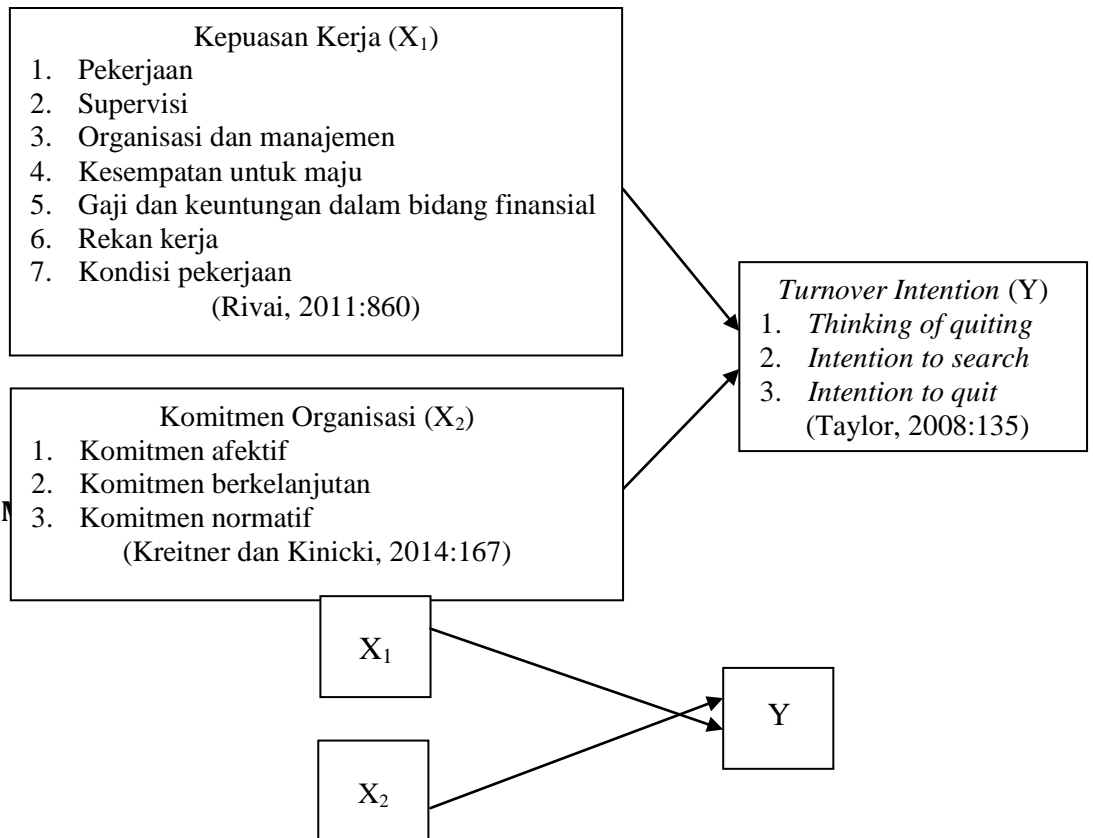
- Kondisi pekerjaan
- Kondisi kerja yang mendukung meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Noe et.al. yang diaalibahasakan oleh Wijaya (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai di mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu. Menurut Sopiah (2008) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap.

Indikator-indikator komitmen organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2014) yaitu:

- Komitmen afektif bisa ditingkatkan dengan cara merekrut pegawai yang nilai-nilai pribadinya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan juga harus bisa meningkatkan hasrat pegawai untuk bekerja bagi perusahaan.
- Komitmen berkelanjutan bisa ditingkatkan dengan cara memberikan pegawai berbagai tunjangan yang progresif dan program-program sumber daya manusia. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
- Komitmen normatif bisa ditingkatkan dengan memastikan bahwa pihak manajemen tidak melanggar kontrak psikologisnya dan dengan berusaha meningkatkan tingkat kepercayaan di semua bagian perusahaan.

Komitmen organisasional sangat mempengaruhi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan dengan mengungkapkan perhatiannya terhadap perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap turnover intentions karyawan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Mobley, et.al dalam Rodly (2012) bahwa faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.



### Hipotesis Penelitian

H1.  $X_1$  berpengaruh negative terhadap Y

H2.  $X_2$  berpengaruh negative terhadap Y

### METODE

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan property Indonesia yang berjumlah 250 orang. Sampel diambil dengan menggunakan teknik probability random sampling, dengan sebanyak 154. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, kemudian diolah dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

## SUMBER DATA

### Teknik Analisis Data

#### Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan jenis atau alat bentuk penelitian deskriptif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang menggambarkan apa yang dilakukan berdasarkan fakta-fakta yang ada untuk selanjutnya diolah menjadi data. Data tersebut kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana masing-masing variabel penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian deskriptif adalah:

1. Setiap indikator yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan dalam empat alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban.
2. Dihitung total skor setiap variabel/subvariabel = jumlah skor dari seluruh indikator variabel untuk semua responden.
3. Dihitung skor setiap variabel/subvariabel = rata-rata dari total skor.
4. Untuk mendeskripsikan jawaban responden, juga digunakan statistic deskriptif seperti distribusi frekuensi dan tampilan dalam bentuk tabel ataupun grafik.
5. Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini, digunakan rentang kriteria sebagai berikut:

Skor Total =  $x$  100%

(Sumber : Umi Narimawati, 2010:45)

Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

**Tabel 1. Kriteria Persentase Tanggapan Responden**

| No | Persentase Skor | Kategori Skor |
|----|-----------------|---------------|
| 1  | 25,00% - 43,74% | Sangat Rendah |
| 2  | 43,75% - 62,49% | Rendah        |
| 3  | 62,50% - 81,24% | Tinggi        |
| 4  | 81,25% - 100%   | Sangat Tinggi |

(Sumber : Umi Narimawati 2010:85)

### **Method Successive Interval**

Mengingat data dari hasil kuesioner yang diperoleh berbentuk data skala ordinal, sehingga untuk analisis lebih lanjut perlu ditingkatkan skalanya menjadi skala interval dengan menggunakan method of successive interval yang pada hakekatnya adalah untuk menempatkan setiap obyek dalam interval (Bambang Soedibjo, 2013:22) dengan langkah-langkah kerja sebagai berikut:

- Berdasarkan hasil jawaban responden untuk setiap pernyataan, hitung frekuensi setiap pilihan jawaban.
- Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan hitung proporsi komulatif untuk setiap pilihan jawaban.
- Berdasarkan proporsi tersebut, untuk setiap pernyataan hitung proporsi komulatif untuk setiap pilihan jawaban.
- Untuk setiap pernyataan tentukan nilai batas untuk z untuk setiap pilihan jawaban.
- Hitung nilai numerik pengskalaan (Skala Value) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

- Hitung Nilai hasil tranformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan persamaan:  
Score = scale value + scale value minimum + 1

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Menurut Sugiyono (2014:149) analisis linier regresi digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan/diturunkan. Hubungan antara dua variabel ini digambarkan dengan sebuah model matematik yang disebut model regresi yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Di mana:

Y = Turnover intention

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b1-b2 = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel

dependen yang didasarkan pada variabel independen bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan.

X1 = Kepuasan kerja

X2 = Komitmen organisasi

## HASIL

Tabel 2 menggambarkan Untuk melihat bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Turnover Intention, maka analisis regresi linier berganda untuk menjawab rumusan masalah tersebut.

Berikut ini merupakan hasil regresi linier berganda dibantu dengan menggunakan program SPSS versi 20:

**Tabel 2. Regresi Linier Berganda Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  |
| 1 (Constant) | 36.248                      | 1.292      |                           | 28.058 | .000 |              |         |       |
| x1           | -.128                       | .041       | -.160                     | -3.084 | .002 | -.578        | -.243   | -.133 |
| x2           | -.538                       | .037       | -.748                     | -14.37 | .000 | -.837        | -.760   | -.620 |

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bilangan konstanta (a) sebesar 36.248 dan (b) koefisien regresi untuk kepuasan kerja sebesar 0.128, dan Komitmen organisasi sebesar 0.538, maka diperoleh persamaan :

$$Y = 36.248 - 0.128 X1 - 0.538 X2.$$

Artinya Jika kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar satu satuan, maka turnover intention adalah sebesar 36.248 satuan. Nilai Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar -0.128 dengan arah negatif, artinya apabila terdapat peningkatan kepuasan kerja sebesar 1 satuan maka turnover intention akan menurun sebesar 0.128 satuan. Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar -0.538 dengan arah negatif, artinya apabila terdapat peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka turnover intention akan menurun sebesar 0.538 satuan.

Berdasarkan Tabel di atas, diperoleh nilai signifikan untuk variabel Kepuasan kerja sebesar 0,002 dan variabel Komitmen organisasi sebesar

0,000. Kedua nilai tersebut lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (5%) sebesar 0,05, dengan demikian maka kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap turnover intention. Besar pengaruh masing-masing variable terhadap turn over intention berdasarkan table 1 dapat diuraikan sebagai berikut :

Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention, yaitu  $-0,160 \times -0,578 = 0,09248 = 9,3\%$

Besar pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention, yaitu  $-0,748 \times -0,837 = 0,626076 = 62,6\%$

### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik komitmen organisasional maupun kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turn over intention. Dengan demikian komitmen intension maupun kepuasan kerja merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan pada perusahaan property di Indonesia, karena pengelolaan yang baik terhadap kedua variable tersebut akan dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Gangguan kinerja perusahaan akibat adanya gejala keluarnya karyawan dapat dikurangi apabila perusahaan property dapat mengelola aspek-aspek komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara lebih optimal. Jika dibandingkan antara komitmen organisasional dan kepuasan karyawan, komitmen organisasional memiliki besr pengaruh yang jauh lebih tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa turn over intention akan lebih cepat diatasi jika focus perbaikan diarahkan pada pengelolaan komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil penelitian di perusahaan property di Indonesia, komitmen organizational dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turn over intension. Besar pengaruh komitmen organisasional memiliki nilai yang lebih tinggi lebih dibandingkan dengan kepuasan kerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Mangkunegara. Anwar Prabu. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung. 2005
- Mobley, R. Keith. *An introduction to predictive maintenance, 2nd ed*, butterworth-heinemann, USA. 2005

- Noe, Raymond., Hollenbeck, John R. Gerhart B. & Wright. Patrick M. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Mencapai Keunggulan Bersaing). Edisi 6. Buku 2.* Alih Bahasa David Wijaya. Jakarta: Salemba Empat. 2010
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta. 2011
- Rodly, I. A. *Turnover Karyawan Kajian Literatur, Buku Online.* Situmorang. 2012
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi. Aksara. 2004
- Sopiah. *Perilaku Organisasi,* Yogyakarta : Andi. 2008
- Umi, Narimawati. *Penulisan Karya Ilmiah.* Jakarta : Penerbit Genesis 2010
- Hay Group Cerb Analysis, *Preparing for Take Off.* 2013
- Nayaputera. Yatna. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Intensi Turnover Customer Service Employee di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.* Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia. 2011
- Kreitner. Robert & Angelo Kinicki. 2014. *Organizational Behavioral.* Ed. 5. Boston: McGraw-Hill