



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Definisi dan Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh ahli yang berbeda. Mereka mengemukakan dengan menggunakan bahasa dan pembentukan kalimat yang berbeda, namun mengandung makna yang sama di dalamnya. Definisi Manajemen antara lain:

*“Management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading, and controlling the organization’s resources”* (Kinicki dan Williams...,2009;4)

Pernyataan tersebut jika didefinisikan secara luas lagi maka manajemen didefinisikan sebagai langkah perusahaan mengintegrasikan pekerjaan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kinicki (2006:4) dalam bukunya yang berjudul *Management* juga mengatakan bahwa secara garis besar terdapat 4 proses dalam manajemen atau bisa juga disebut dengan empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan,

pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan. Fungsi-fungsi tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning)

Menyusun tujuan dan menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Menyusun tugas, sumber daya manusia dan sumber daya yang lain untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. Memimpin (Leading)

Memotivasi, mengarahkan dan cara lain yang mampu mempengaruhi orang agar bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (Controlling)

Mengawasi kinerja, dan membandingkan dengan tujuan serta melakukan tindakan pengoreksian sesuai yang dibutuhkan.

Sedangkan Dessler (2008) dalam bukunya berjudul *Human Resources Management* mengatakan bahwa proses manajemen terbagi menjadi 5 bagian, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, memimpin dan mengendalikan. Kelima proses tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Menentukan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; serta mengembangkan rencana dan peramalan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Memberikan tugas yang spesifik kepada setiap bawahan; menentukan departemen; mendelegasikan otoritas kepada bawahan; menentukan alur otoritas dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan setiap bawahan.

3. Penyusunan Staf (*Staffing*)

Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon pekerja, melakukan seleksi karyawan, membuat standar kinerja; memberikan kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi kinerja; memberikan konseling kepada karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Memimpin (*Leading*)

Mengajak orang lain menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan moral; memotivasi bawahan.

5. Pengendalian (*Controlling*)

Membuat standar seperti kuota penjualan, standar kualitas; tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja yang terjadi dibandingkan dengan standar; melakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai beberapa definisi yang berbeda menurut beberapa para ahli, diantaranya:

Dessler (2008) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik yang dilibatkan dalam menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam sebuah posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan reward dan penilaian.

Sedangkan Griffin dan Ebert (2008) dalam bukunya yang berjudul *Bisnis* mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

## **2.3 Kepuasan kerja**

Menurut Locke (1993) dalam Yucel (2012), kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan atau positif yang dinyatakan sebagai hasil dari penilaian terhadap sebuah pekerjaan atau pengalaman bekerja.

Sedangkan Ivancevich dan Matteson (1990) dalam Aydogdu dan Asikgil (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaan mereka yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut bisa saja berbentuk perasaan yang positif, netral, atau negative dari apa yang bisa disebut dengan objek sikap atau fokus pada sikap (Greenberg dan Baron, 2000).

Definisi kepuasan kerja dari Robins (2009) adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Selanjutnya Kinicki dan Kreitner (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Jadi, kepuasan kerja bisa didefinisikan sebagai sebuah perasaan yang menjadi ungkapan atas apa yang telah dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan dimana perasaan tersebut bisa positif, netral, maupun negatif. Tentunya setiap orang mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda yang mana tergantung dari berbagai macam faktor terkait dengan kepuasan kerja itu sendiri.

Menurut Luthans (2005), ada 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Luthans (2005) berpendapat bahwa faktor ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab. Pandangan ini didukung oleh Robbins (2009) yang mengatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang member mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.
2. Gaji (*pay*), merupakan faktor penting dari kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan dasar seseorang tetapi juga sebagai

instrumen dalam memenuhi kepuasan terhadap kebutuhan yang lebih tinggi. (Luthans, 1992). Robbins (2009) mengatakan bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai keadilan, tidak meragukan, dan sesuai dengan harapan mereka. Bila gaji dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Promosi (*promotion*). Menurut Robbins (2009) promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dilakukan dengan adil, maka diharapkan akan memberikan kepuasan bagi karyawan. Selanjutnya, Luthan (2005) mengatakan kesempatan promosi akan mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan.
4. Pengawasan (*supervision*), Luthan (2005) mengatakan bahwa tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha untuk mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) perilaku atasan mempunyai peran yang penting dalam mengarahkan reaksi karyawan terhadap permasalahan yang terjadi.
5. Rekan kerja (*Peers*). Luthans (2005) mengatakan rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber

kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik mempuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi.

6. Kondisi kerja (*working conditions*). Luthans (2005) berpendapat bahwa apabila kondisi kerja bagus (lingkungan bersih dan menarik) akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, apabila kondisi kerja tidak menyenangkan (panas dan berisik) akan berdampak yang sebaliknya. Fieldman dan Arnold (1985) dalam Aydogdu dan Asikgil (2011) mengatakan bahwa kondisi kerja seperti waktu yang fleksibel, berbagai cerita mengenai pekerjaan dan hari kerja yang lebih pendek akan cukup bernilai bagi karyawan karena mereka bisa memfasilitasi waktu luang bekerja untuk melakukan hobinya.

Aydogdu dan Asikgil (2011) mengatakan bahwa ada beberapa konsekuensi dari ketidakpuasan karyawan dalam bekerja:

1. *Absenteeism*: Ketidakmampuan karyawan untuk memberikan keterangan tentang ketidakhadiran mempunyai hubungan dengan ketidakpuasan dalam bekerja.
2. *Turnover*: Kepuasan kerja mempunyai dampak pada keputusan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Jika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya, mereka akan cenderung meninggalkan perusahaan. Jika



seseorang percaya bahwa mereka telah diperlakukan dengan adil serta mendapatkan penghargaan, mereka tidak akan berpikir untuk meninggalkan perusahaan.

3. *Low Productivity*: Kebanyakan orang percaya bahwa karyawan yang puas akan lebih produktif. Tetapi, bukti atau fakta yang ada menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas masih kurang kuat.
4. *Early Retirement*: Ada sebuah penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan pensiun dini, dimana ditemukan fakta bahwa karyawan yang puas dan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya cenderung untuk tidak melakukan pensiun dini.
5. *Low Organizational Commitment*: Ketidakpuasan juga menjadi salah satu penyebab turunnya komitmen organisasional. Komitmen mencerminkan sebuah kemauan untuk memberikan usaha bagi kelangsungan hidup perusahaan dan juga sebuah keinginan untuk tinggal bersama perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.
6. *Mental and Physical Health*: Beberapa penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang merasa puas biasanya mempunyai kondisi mental dan fisik yang sehat. Karyawan yang mempunyai mental dan fisik yang lebih baik dapat mempelajari pekerjaan baru terkait dengan tugas lebih cepat.
7. *Life Satisfaction*: Kepuasan dalam kehidupan berarti seberapa puas seorang karyawan dengan kehidupannya. Studi terbaru menemukan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan hidup dan kepuasan kerja.

## 2.4 Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1991) dalam Yucel (2012) mengatakan bahwa komitmen merupakan suatu cirri-ciri yang tampak dari karyawan dalam hubungannya dengan perusahaan dan keputusan yang dibuat karyawan tersebut untuk tetap melanjutkan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Selanjutnya menurut Mowday, Porter dan Steers (1979) dalam Yucel (2012) berpendapat bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah kepercayaan yang kuat pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan serta kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup besar atas nama perusahaan. Komitmen organisasional biasa dikonsepsikan sebagai perilaku yang sudah tertanam dalam perusahaan sebagai konsekuensi dari karyawan yang memberikan nilai-nilai perusahaan, ketertarikan karyawan untuk tetap berada di perusahaan, dan keinginan mereka untuk mengerahkan usaha atas nama perusahaan.

Sedangkan Robbins (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1979) membagi konsep komitmen menjadi 3 bagian:

### 1. *Affective Commitment*

Merupakan komitmen yang muncul sebagai bentuk identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## 2. *Continuance Commitment*

Merupakan komitmen yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan tetap melanjutkan pekerjaan atas dasar tidak bisa mengganti biaya untuk meninggalkan perusahaan.

## 3. *Normative Commitment*

Merupakan komitmen yang muncul dalam diri karyawan dengan tetap bekerja bagi perusahaan karena merasa pilihan untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut merupakan sebuah kewajiban.

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. *Personal Factors*: Penelitian pada karakteristik seseorang ditemukan 2 tipe variabel yang bisa mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan: variabel demografik (seperti gender, umur, tingkat pendidikan, ras dan cirri-ciri pribadi) dan variabel disposisional (seperti kepribadian, nilai, dan minat).
2. *Role Related Factors*: peran seseorang yang ambigu dan konflik peran dalam perusahaan berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi peran yang tidak jelas, tingkat stress dan konflik seseorang dalam perusahaan maka akan semakin rendah komitmen pada perusahaan.
3. *Work Experiences*: Mathieu (1991) dalam Aydogdu dan Asikgil (2011) menemukan adanya korelasi antara komitmen dan kepuasan kerja serta adanya pengaruh yang kuat dari kepuasan kerja terhadap komitmen.

Sedangkan pengalaman kerja sendiri mengindikasikan adanya korelasi yang kuat dengan *affective commitment*.

4. *Cultural Factors*: Dari beberapa studi ditemukan bahwa karakteristik personal dari beberapa negara telah terbukti dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari budaya terhadap ide dan praktik dalam bekerja.

Aydogdu dan Asikgil (2011) juga mengatakan bahwa terdapat beberapa konsekuensi dari kurangnya tingkat komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut:

1. *Performance at Work*: Ada banyak aspek yang dapat dilihat untuk menilai kinerja karyawan. Kehadiran bekerja, kinerja saat jam operasional, maupun perilaku organisasi. Namun ada hal lain yang bisa dilihat untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu dari karyawannya, supervisor, dan juga tingkat penjualan maupun produksi. Penelitian yang menghubungkan antara komitmen dan kinerja menghasilkan hubungan yang sangat beragam.
2. *Interdrawal Intentions*: Sikap perusahaan untuk mempertahankan karyawannya menjadi hal yang penting sebagai bagian dari komitmen organisasional. Ketika komitmen organisasional karyawan rendah, mereka tidak akan berusaha dalam bekerja dan tidak mempunyai motivasi dalam bekerja.
3. *Absenteeism*: Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang negatif antara ketidakhadiran dan komitmen organisasional. Dengan kata lain,

karyawan yang mempunyai tingkat komitmen organisasional yang rendah akan sering tidak hadir.

4. *Turnover*: Penelitian di bagian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang negatif antara *turnover* dengan komitmen organisasional.

## 2.5 *Turnover Intentions*

Aydogdu dan Asikgil (2011) mengatakan bahwa *turnover intentions* merupakan sikap atau perilaku yang menarik diri dari perusahaan dan menjadi pemisah antara karyawan dengan perusahaan. Sedangkan Cotton dan Tuttle (1986) dalam Jehanzeb, Rasheed, dan Rasheed (2013) berpendapat *turnover intentions* adalah sebuah pemikiran dari kemungkinan untuk menetap atau meninggalkan perusahaan. Di lain sisi, Tett dan Meyer (1993) dalam Mahdi, Zin, Nor, Sakat dan Naim (2012) beranggapan bahwa *turnover intentions* merupakan sebuah hasrat secara sadar dan terencana untuk meninggalkan perusahaan.

Pengertian *turnover intentions* dari Jacobs dan Roodt (2007) dalam Hussain dan Asif (2012) adalah sebuah keputusan secara mental yang berhubungan dengan pekerjaan untuk melanjutkan atau meninggalkan perusahaan. Mobley (1999) dalam Hermawan (2012) mengatakan batasan umum tentang pergantian karyawan adalah “berhentinya individu sebagai anggota organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”. Dari pernyataan tersebut bisa disimpulkan bahwa *turnover* atau arus keluar masuknya karyawan suatu saat diperlukan oleh perusahaan untuk menyesuaikan strategi perusahaan. Namun sebagian besar perputaran karyawan ini mempunyai dampak yang buruk bagi perusahaan. Ketika ada karyawan yang keluar atau

masuk dalam sebuah perusahaan, tentunya terdapat biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Lebih lanjut, perusahaan harus mampu memperlakukan karyawan maupun meningkatkan komitmen organisasional agar mampu mengendalikan perputaran karyawan. Karena seperti yang diketahui, keinginan untuk berpindah kerja oleh karyawan tidak dapat diprediksi oleh perusahaan, untuk kepuasan dan komitmen karyawan tentunya dijadikan perhatian khusus oleh perusahaan.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang menghubungkan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intentions* atau keinginan untuk berpindah mempunyai hasil yang cenderung konsisten. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah terbukti mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intentions*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat oleh karyawan, serta semakin komit karyawan terhadap perusahaannya, maka keinginan karyawan untuk berpindah kerja akan semakin berkurang.

Hal yang sama juga ditunjukkan pada hubungan kausal antara kepuasan kerja dengan 3 (tiga) aspek dalam komitmen organisasional. Dalam penelitiannya yang menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intentions*, Yucel (2012) menemukan semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasional beserta tiga aspek di dalamnya (*affective*, *continuance*, dan *normative*) juga semakin tinggi tetapi menurunkan *turnover intentions*. Yucel (2012) melanjutkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang

paling kuat untuk menentukan komitmen organisasional dan *turnover intentions*. Kepuasan kerja juga menjadi hal penting yang patut diperhatikan. Ketika perusahaan mempunyai strategi untuk mempertahankan karyawannya, kepuasan kerja harus menjadi prioritas. Efektifitas seleksi, pelatihan serta program dari supervisor harus diperhitungkan efeknya pada kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya. (Yucel,2012)

Aydogdu dan Asikgil (2011) yang juga meneliti hubungan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intentions* juga menemukan hubungan serupa. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional serta tiga aspek di dalamnya namun berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Tiga aspek komitmen organisasional juga ditemukan mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Aydogdu dan Asikgil (2011) berpendapat kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap karyawan untuk menentukan apakah dia menetap atau meninggalkan perusahaan. Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang berkomitmen untuk perusahaan dan percaya bahwa mereka akan kesulitan menemukan pekerjaan lain yang lebih baik akan memilih untuk tinggal di perusahaan tersebut. Manajer harus mencoba mengurangi *turnover intentions* karyawan yang berkinerja baik karena pada dasarnya karyawan adalah aset perusahaan yang paling penting yang akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

Dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional beserta 3 aspek di dalamnya (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif) menghasilkan pengaruh yang positif dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian dari Yucel (2012) yang menemukan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan juga komitmen normatif. Artinya semakin puas karyawan maka tiap aspek komitmen organisasional juga akan semakin tinggi.

Aydogdu dan Asikgil (2011) yang juga meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap aspek-aspek komitmen organisasional juga menemukan hubungan yang serupa. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan juga komitmen normatif.

Bagozzi (1980) dan Reichers (1985) dalam Yucel (2012) juga mengatakan bahwa dari banyak studi dan penelitian, banyak yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dan berpengaruh signifikan secara positif terhadap semua dimensi dalam komitmen organisasional.



Berdasarkan penemuan dari literatur di atas, maka bisa dibentuk hipotesis sebagai berikut:

**H1: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment***

**H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *continuance commitment***

**H3: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *normative commitment***

Ghiselli, Lopa, dan Bai (2001) dalam Yucel (2012) mempunyai suatu temuan dalam penelitian mereka bahwa salah satu faktor terkuat yang dapat mempengaruhi *turnover intentions* adalah kepuasan kerja. Mereka melanjutkan, konstruk yang paling penting yang dapat mengerti *turnover* adalah kepuasan kerja. Temuan senada juga dihasilkan oleh Yucel (2012) yang menyimpulkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Semakin puas karyawan maka *turnover intentions* akan semakin rendah.

Aydogdu dan Asikgil (2011) mengatakan bahwa penurunan pada tingkat kepuasan kerja akan menaikkan tingkat *turnover intentions*. Kesimpulan tersebut didukung oleh contoh dalam literatur, bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu dari beberapa faktor yang menentukan niat seseorang untuk keluar dari perusahaan (Mobley, 1977). Dan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan dan pengaruh negatif antara kepuasan kerja internal maupun eksternal terhadap *turnover intentions*.

Mahdi, Zin, Nor, Sakat dan Naim (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions*” juga menunjukkan hasil yang sama. Hasil statistik yang mereka dapatkan menunjukkan bahwa dua bentuk kepuasan kerja yaitu intrinsik dan ekstrinsik

mempunyai hubungan terbalik dengan *turnover intentions* dimana kepuasan intrinsik mempunyai pengaruh yang lebih kuat daripada kepuasan ekstrinsik terhadap *turnover intentions*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu beserta literature yang ada maka bisa disusun hipotesis sebagai berikut:

**H4: *Job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions***

Meyer dan Allen (1991) dalam Yucel (2012) mengartikan komitmen sebagai sebuah ungkapan psikologis, komitmen merupakan ciri-ciri yang tampak antara karyawan dengan perusahaan serta keputusan yang ditentukan oleh karyawan untuk tetap melanjutkan keaggotaan dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan akan bersedia untuk melampaui persyaratan minimum tugasnya dan cenderung akan bertahan dalam perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen.

Dalam banyak penelitian, komitmen organisasional beserta aspek-aspek di dalamnya (afektif, berkelanjutan, serta normatif) selalu menunjukkan pengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intentions*). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Yucel (2012). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afketif, komitmen berkelanjutan, serta komitmen normatif, maka *turnover intentions* akan semakin rendah. Begitu juga penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011) juga menemukan adanya pengaruh negatif dari aspek-aspek komitmen organisasional terhadap *turnover intentions*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu beserta literature yang ada maka bisa disusun hipotesis sebagai berikut:

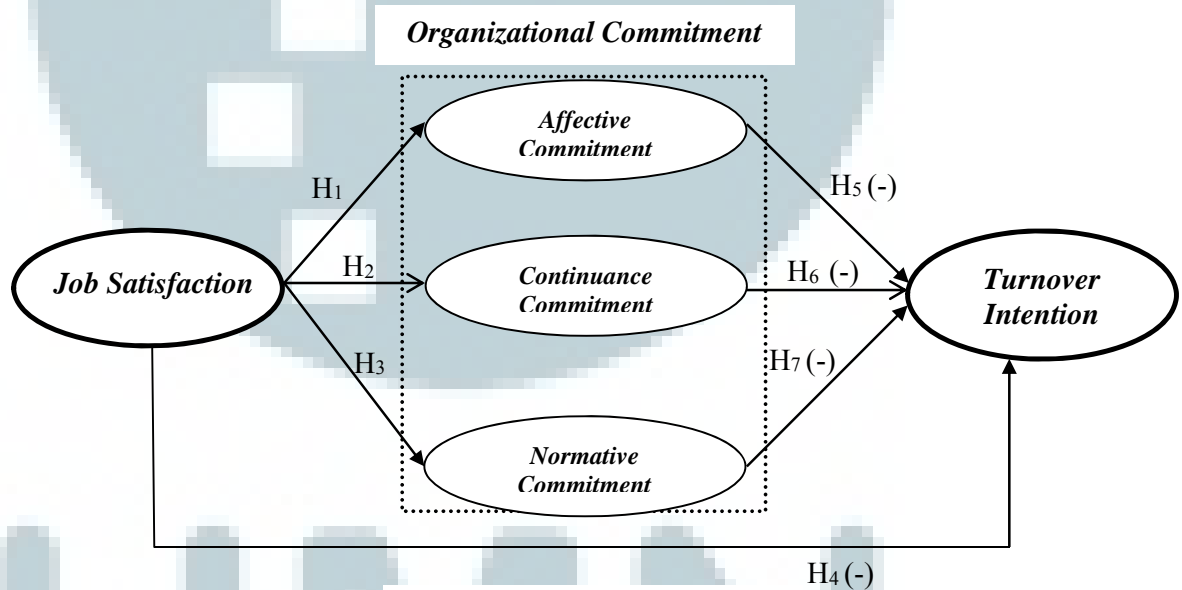
**H5:** *Affective commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*

**H6:** *Continuance commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*

**H7:** *Normative commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*

## 2.8 Model Penelitian

Model penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Adaptasi dari Yucel. *Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study*. 2012