



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 Manajemen

Menurut Mondy (2008) pengertian manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu bersama dengan orang lain secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins dan Coutler (2009) mengungkapkan manajemen adalah suatu bentuk yang melibatkan antara koordinasi dan pengawasan kerja terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan mereka dapat selesai secara efisien dan efektif.

Menurut Robbins dan Decenzo (2008) manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien bersama dengan orang lain. Terdapat empat proses manajemen, yaitu:

1. *Planning*

Mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

2. *Organizing*

Menetapkan apa tugas – tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas – tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan harus diambil.

3. *Leading*

Mencakup hal memotivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran – saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik.

4. *Controlling*

Memantau kegiatan – kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.

2.2 *Human Resource Management*

Menurut Dessler (2015) *human resource management* adalah suatu proses mengakuisisi, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan keadilan karyawan.

Menurut John R. Schermerhorn (2010) berpendapat bahwa *human resource management* adalah proses menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kualitas tinggi.

Menurut Wertner dan Desimone (2009) *human resource management* adalah memilih dan memanfaatkan karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan dan strategi organisasi dengan sebaik-baiknya, serta untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

Menurut Menurut Robbins dan Decenzo (2008) *human resource management* adalah fungsi manajemen terkait dengan mendapatkan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

2.3 Variabel Penelitian

2.3.1 *Organizational Commitment*

Menurut Robbins & Judge (2009) *organizational commitment* adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi tertentu dan tujuannya serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2009) *organizational commitment* melibatkan tiga sikap, yaitu:

1. Mampu mengidentifikasi tujuan organisasi.
2. Memiliki perasaan untuk terlibat dalam tugas organisasi.
3. Memiliki rasa loyalitas terhadap organisasi.

Menurut Meyer & Allen (1991, dalam Alniacik, *et al.*, 2013) *organizational commitment* adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk tetap melanjutkan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Meyer & Allen (1991, dalam Alniacik, *et al.*, 2013) terdapat tiga jenis *organizational commitment*, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Menurut Mowday, Porter, Steers (1982, dalam Yucel, *et al.*, 2012) *organizational commitment* adalah kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi serta kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi. *Organizational commitment* dapat dikonseptualisasikan sebagai keterikatan afektif terhadap organisasi. Dimana dalam hal ini individu mampu berbagi nilai organisasi, adanya keinginan mereka untuk tetap berada dalam organisasi, dan kesediaan mereka untuk melakukan usaha atas nama organisasi.

Menurut Alniacik, Erat, Akcin (2013) *organizational commitment* didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan terlibat dalam sebuah organisasi. Hal ini dapat dikonseptualisasikan sejauh mana karyawan dapat menerima tujuan organisasi, bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut, dan keinginan untuk tinggal dengan organisasi.

Menurut Mathieu dan Zajac (1990, dalam Schwepker, 2001) efek positif dari meningkatnya *organizational commitment* seorang individu adalah meningkatnya kinerja, meningkatnya *job satisfaction*, *turnover* yang lebih rendah.

2.3.1.1 Affective Commitment

Menurut Robbins & Judge (2009) *affective commitment* adalah keterikatan emosional pada organisasi dan percaya akan nilai-nilainya.

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Yucel, 2012) *affective commitment* mengacu pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi, keterikatan emosional, dan terlibat dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat tetap bertahan dengan organisasi karena mereka menginginkannya.

Menurut Fisher (2010, dalam Camara, Dulewicz, & Higgs 2015) *affective commitment* adalah mewakili keterikatan emosional pada organisasi dan identifikasi pribadi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Menurut Hartmann (2000, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) *affective commitment* mengacu pada perasaan memiliki atau merasakan keterikatan terhadap organisasi dan berhubungan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja.

2.3.1.2 Calculative atau Continuance Commitment

Menurut Robbins & Judge (2009) *continuance commitment* adalah nilai ekonomi yang dirasakan jika tetap tinggal dengan organisasi dibandingkan dengan meninggalkannya.

Menurut Allen and Meyer (1991, dalam Yucel, 2012) *continuance commitment* mengacu pada kesadaran biaya karyawan jika karyawan

meninggalkan organisasi. Karyawan yang fokus utama ke organisasinya didasarkan pada *continuance commitment*, maka mereka merasa harus melakukannya (jika menguntungkan, maka mereka akan memilih tetap tinggal berada di organisasi tersebut dan jika merugikan, maka mereka memilih untuk meninggalkan organisasi tersebut)

Menurut Fisher (2010, dalam Camara, *et al.*, 2015) *continuance commitment* melibatkan seseorang untuk tetap tinggal dengan organisasi karena bujukan yang ditawarkan atau tidak adanya alternatif lain, bukan karena keanggotaan yang mengarah ke arah emosi positif atau karena perasaan loyalitas.

Menurut Becker (1960, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) *continuance commitment* mencerminkan biaya yang terkait jika meninggalkan organisasi, harus dikaitkan dengan apapun terkait peningkatan biaya yang dirasakan. Variabel yang menjadi bahan pertimbangan dan berhubungan dengan *continuance commitment* adalah usia, pendidikan dan masa jabatan.

2.3.1.3 Normative Commitment

Menurut Robbins & Judge (2009) *normative commitment* adalah sebuah kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi untuk alasan moral atau etika.

Menurut Allen and Meyer (1991, dalam Yucel, 2012) *normative commitment* mencerminkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Karyawan dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di dalam organisasi. Hal ini dilakukan akibat kewajiban moral untuk membayar kembali organisasi tersebut atas keuntungan

yang telah diterima seperti pembayaran uang sekolah atau pelatihan ketrampilan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan tetap setia dengan *employer*.

Menurut Cohen, Ko, Price, & Mueller (2007, dalam Camara, *et al.*, 2015) *normative commitment* adalah melibatkan perasaan kewajiban terhadap organisasi sehingga orang merasa harus tetap loyal terhadap organisasi.

Menurut Scholl (1981, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) *normative commitment* mengacu pada rasa kewajiban karyawan untuk membalas jasa kepada perusahaan atas penerimaan manfaat yang telah diberikan seperti pembayaran uang sekolah dan pelatihan ketrampilan.

2.3.1.4 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Commitment*, diantaranya yaitu:

1. *Personnel Factors*

Penelitian tentang karakteristik seseorang telah ditemukan dua jenis variabel yaitu variabel demografis dan variabel *dispositional* (misalnya kepribadian, nilai, minat). Variabel demografis yang berhubungan dengan *organizational commitment* dinyatakan oleh jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, ras dan ciri kepribadian. Sedangkan variabel *dispositional* yaitu kepribadian, nilai dan minat.

2. *Role Related Factors*

Peran variabel yang terkait seperti *role ambiguity* dan *role conflict* berkorelasi negatif dengan *organizational commitment*. Menurut Mathieu dan Zajac (1990, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) menyatakan dalam penelitian

mereka bahwa *role ambiguity*, *role conflict* dan tingkat stress dalam perusahaan mempengaruhi tingkat *organizational commitment* karyawan.

3. *Work Experiences*

Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada variabel yang termasuk dalam kategori pengalaman kerja. Selain itu, ditemukan adanya korelasi yang kuat antara pengalaman kerja dan *affective commitment*. Mathieu (1991, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) menemukan bahwa adanya korelasi yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya.

4. *Cultural Factors*

Sebuah meta-analisis dari dua puluh tujuh studi yang diberikan oleh Randall dan O'Driscoll (1997, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) di berbagai negara menunjukkan bahwa karakteristik pribadi seperti usia, masa jabatan, jenis kelamin dan pendidikan sangat penting dalam menentukan *organizational commitment*. Karena budaya sangat mempengaruhi gagasan dan praktik manajemen, dimana penelitian ini dilakukan di berbagai negara dengan budaya yang berbeda.

2.3.1.5 Konsekuensi dari Kurangnya Tingkat *Organizational Commitment*

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) terdapat beberapa konsekuensi dari kurangnya tingkat *organizational commitment*, yaitu:

1. *Performance At Work*

Banyak aspek kinerja yang dapat dinilai misalnya kehadiran di tempat kerja, kinerja tugas yang ditugaskan, dan perilaku organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga dapat diperoleh dari beberapa sumber misalnya dari karyawan

perusahaan, *supervisor* mereka, dan juga tingkat penjualan maupun produksi yang dilakukan.

2. *Interdrawal Intentions*

Mempertahankan karyawan secara konsisten dipandang sebagai hal penting dari *organizational commitment*. Ketika *organizational commitment* karyawan rendah, mereka tidak berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sebaik-baiknya dan memiliki tingkat motivasi yang rendah.

3. *Absenteeism*

Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara *absenteeism* dan *organizational commitment*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki tingkat *organizational commitment* yang lebih rendah cenderung tidak hadir.

4. *Turnover*

Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara *turnover* dan *organizational commitment*.

2.3.2 *Job Satisfaction*

Menurut Robbins (2003) *job satisfaction* merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif pada pekerjaan itu sedangkan seseorang yang tak puas dengan pekerjaan itu menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Menurut Gibson, *et al.* (2009) *job satisfaction* adalah sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. *Job satisfaction* merupakan persepsi pekerjaan mereka berdasarkan faktor lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan,

kebijakan, dan prosedur atasan, hubungan antar rekan kerja, kondisi kerja dan *fringe benefits*. Terdapat lima dimensi yang dikaitkan dengan kepuasan kerja, yaitu:

1. *Pay* → sejauh mana jumlah dan upah yang diterima dirasa adil.
2. *Job* → sejauh mana tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberi kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab.
3. *Promotion Opportunities* → tersedianya kesempatan untuk maju
4. *Supervisor* → kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian karyawan.
5. *Co-workers* → sejauh mana rekan kerja bersikap ramah, kompeten dan suportif.

Menurut Locke (1979, dalam Alniacik, *et al.*, 2013) *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif akibat penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ini mewakili kombinasi perasaan positif atau negatif yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dipengaruhi oleh serangkaian faktor termasuk *nature of work*, *salary*, *advancement opportunities*, *management*, *work groups*, *work conditions* dan kesesuaian antara orang dan organisasi.

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) *job satisfaction* adalah ringkasan evaluasi yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Tetap harus diingat bahwa tingkat kepuasan kerja orang berbeda-beda dan perbedaan ini adalah hasil dari faktor-faktor terkait pekerjaan dan faktor individu.

Menurut Glisson & Durick (1988, dalam Gunlu, Aksarayli, & Percin, 2009) *job satisfaction* adalah perasaan atau sikap umum karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan dan komponen pekerjaan seperti lingkungan kerja, kondisi kerja, penghargaan yang setara, dan komunikasi dengan rekan kerja.

2.3.2.1 Intrinsic Job Satisfaction

Menurut Zopiatis, Constanti & Theocharous (2014) *intrinsic job satisfaction* meliputi unsur – unsur dari pekerjaan itu sendiri seperti pertumbuhan, pengakuan serta kepuasan yang diterima didapat dari usaha diri sendiri dan prestasi pribadi.

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) faktor internal *job satisfaction* meliputi penggunaan *skills* yang dimiliki, adanya variasi pekerjaan yang dilakukan , pengalaman yang didapat serta melakukan sesuatu untuk orang lain. Hal ini menghasilkan komitmen karyawan yang didasarkan pada perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada di organisasi.

Menurut Chuang, Yin & Dellmann (2009) menjelaskan bahwa faktor *intrinsic job satisfaction* yaitu meliputi *personal interest*, kreativitas dalam bekerja, kompetitif (berusaha menjadi yang terbaik), tanggung jawab, adanya kemajuan untuk berkembang dan adanya pengakuan.

Menurut Walker *et al.*, (1977, dalam Schwepker, 2001) *job satisfaction* yang bersifat intrinsik berasal dari penghargaan internal seperti pekerjaan itu sendiri dan kesempatan untuk pertumbuhan dan pencapaian pribadi.

2.3.2.2 Extrinsic Job Satisfaction

Menurut Zopiatis, Constanti & Theocharous (2014) faktor yang meliputi *extrinsic job satisfaction* adalah upah, supervisi, kondisi kerja atau kepuasan yang berasal dari stimulus eksternal.

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) faktor eksternal *job satisfaction* meliputi *pay, promotion possibilities, supervision* dan *working condition*.

Menurut Chuang, Yin & Dellmann (2009) terdapat lima faktor *extrinsic job satisfaction* yaitu *supervision*, hubungan interpersonal, kondisi kerja, kebijakan perusahaan dan gaji.

Menurut Walker *et al.*, (1977, dalam Schwegler, 2001) *job satisfaction* yang bersifat ekstrinsik berasal dari penghargaan eksternal seperti kepuasan dengan gaji, kebijakan perusahaan dan dukungan, atasan, rekan sekerja, peluang promosi, dan *customers*.

2.3.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Job Satisfaction

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) terdapat dua faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*, yaitu faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor yang berhubungan dengan individu.

Faktor yang berhubungan dengan pekerjaan :

1. Pay

Menurut Luthans (1992, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) upah dan gaji merupakan faktor penting dari *job satisfaction*. Uang tidak hanya membantu karyawan mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi juga berperan dalam memberikan kepuasan tingkat atas.

2. *Work it self*

Menurut Feldmann dan Arnold (1985, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) sejak monografi Herzberg, Mausner dan Syndermann "Motivasi untuk Bekerja" yang diterbitkan pada tahun 1959, terdapat bukti bahwa *work it self* memainkan peran penting dalam mencapai *job satisfaction*.

3. *Supervision*

Reaksi perilaku atasan memainkan peran penting terhadap permasalahan yang terjadi dengan karyawannya. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan yang menganggap atasan mereka lebih responsif cenderung menyuarakan keprihatinan mereka.

4. *Promotion Possibilities*

Promotion possibilities menunjukkan adanya peluang untuk kemajuan. Jika orang berpikir bahwa mereka tidak akan memiliki banyak *promotion possibilities*, maka mereka akan terpengaruh secara negatif.

5. *Peers*

Interaksi dengan rekan kerja merupakan faktor penting dalam *job satisfaction*. Sebuah studi di sebuah industri otomotif menunjukkan bahwa pekerja yang terisolasi tidak menyukai pekerjaan mereka.

6. *Working Condition*

Menyediakan kondisi kerja fisik yang baik memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan mudah, nyaman dan efisien misalnya kebersihan tempat kerja, penerangan di tempat kerja, alat dan peralatan yang memadai. Menurut Feldmann dan Arnold (1985, dalam dalam Aydogdu dan

Asikgil, 2011) kondisi kerja seperti *flexible time*, *job sharing* dan *shorter workweeks* cukup dihargai oleh karyawan karena waktu tersebut dapat mereka luangkan untuk hobi mereka.

Sedangkan faktor *job satisfaction* yang berhubungan dengan individu, yaitu:

1. *Individual's Loyalty to Company*

Beberapa individu ingin tetap berada di dalam organisasi karena *normative commitment* mereka. Hal ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal dengan organisasi berdasarkan rasa tanggung jawab, loyalitas atau kewajiban yang lebih besar.

2. *Experience*

Respons individu yang baik atau tidak terhadap pekerjaan mereka biasanya berasal dari pengalaman kerja mereka sendiri.

3. *Age and Gender*

Age adalah salah satu faktor individu yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kaya (1995, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) menyimpulkan bahwa pekerja yang lebih tua lebih puas. Hal ini juga menemukan hubungan yang berarti antara *age* dan *job satisfaction*. Dan *gender* juga merupakan salah satu faktor individual yang mempengaruhi *job satisfaction*. Hal ini diperkuat oleh studi ekonomi terbesar yang dilakukan oleh Clark pada tahun 1997 dengan menggunakan data yang diperoleh dari Survei Rumah Tangga Inggris 1991 (BHPS) bahwa *job satisfaction* wanita lebih tinggi daripada laki-laki.

4. *Education*

Menurut studi Dold dan Duff, diamati bahwa lulusan disiplin yang berorientasi pada karir lebih merasa puas dengan pekerjaannya daripada lulusan lainnya.

2.3.2.4 Bagaimana Karyawan Dapat Mengungkapkan Ketidakpuasan

Menurut Robbins (2003) terdapat 4 respon karyawan untuk mengungkapkan bahwa mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka, yaitu:

1. *Exit*

Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

2. Suara (*Voice*)

Dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah – masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang lebih tepat.

4. Pengabaian (*Neglect*)

Secara pasif membicarakan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.3.2.5 Konsekuensi dari Kurangnya Tingkat *Job Satisfaction*

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) terdapat tujuh konsekuensi dari ketidakpuasan dalam bekerja, yaitu:

1. *Absenteeism*

Dari sebuah literatur menyatakan bahwa adanya keterkaitan antara kehadiran kerja dengan *job satisfaction*. Dimana *job satisfaction* merupakan salah satu faktor utama pada kehadiran.

2. *Turnover*

Job satisfaction berpengaruh terhadap apakah karyawan menentukan untuk tetap tinggal di dalam atau meninggalkan organisasi. Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka, kemungkinan besar mereka akan meninggalkan organisasi. Namun, jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan penghargaan, mereka tidak mungkin meninggalkan organisasi.

3. *Low Productivity*

Kebanyakan orang percaya bahwa karyawan yang puas lebih produktif. Namun bukti yang ada menunjukkan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan produktivitas sangat lemah.

4. *Early Retirement*

Adanya hubungan antara *job satisfaction* dan keputusan untuk mengambil pensiun dini. Dalam studi menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka tidak menyukai pensiun dini.

5. *Low Organizational Commitment*

Ketidakpuasan juga merupakan penyebab utama penurunan *organizational commitment*. Komitmen menyiratkan kemauan untuk melakukan usaha atas nama organisasi dan keinginan untuk tinggal dengan organisasi untuk waktu yang lama.

6. *Mental and Physical Health*

Penelitian ini melaporkan bahwa karyawan yang sangat puas cenderung memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik. Karyawan yang memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik dapat mempelajari pekerjaan baru yang lebih cepat, memiliki lebih sedikit kecelakaan kerja dan mengajukan lebih sedikit keluhan.

7. *Life Satisfaction*

Isu lain menyangkut adanya hubungan *job satisfaction* terhadap *life satisfaction* secara keseluruhan. *Life satisfaction* berarti betapa puasnya karyawan dengan kehidupan mereka. Penelitian terbaru menemukan bahwa ada korelasi positif antara *life satisfaction* dan *job satisfaction*, sehingga mereka mendukung Hipotesis Spillover.

2.3.2.6 Cara Untuk Meningkatkan *Job Satisfaction*

Menurut Greenberg & Baron (2008) terdapat empat cara untuk meningkatkan *job satisfaction*, yaitu :

1. Membayar orang dengan adil

Orang yang percaya bahwa sistem pembayaran organisasi mereka pada dasarnya tidak adil cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya berlaku untuk gaji dan bayaran per jam, tapi juga untuk

tunjangan. Padahal, ketika orang diberi kesempatan untuk memilih tunjangan yang paling mereka inginkan, kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Setelah semua diberi kesempatan untuk menerima tunjangan yang paling mereka inginkan, karyawan mungkin memiliki sedikit atau tidak ada perbedaan antara apa yang mereka inginkan dan yang sebenarnya mereka miliki.

2. Memperbaiki kualitas supervisi

Karyawan yang percaya bahwa atasan mereka kompeten, memperlakukan mereka dengan hormat dan merupakan atasan terbaik dalam pikiran mereka cenderung puas dengan atasan mereka. Demikian pula, *job satisfaction* meningkat saat karyawan percaya bahwa mereka memiliki komunikasi terbuka dengan atasan mereka.

3. Mencocokkan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat mereka

Orang yang memiliki banyak minat terkadang dipuaskan dalam pekerjaan. Namun semakin banyak orang yang merasa bahwa mereka dapat memenuhi minat mereka saat berada di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaan itu.

4. *Decentralize Organizational Power*

Ketika kekuasaan didesentralisasikan, orang diperbolehkan berpartisipasi secara bebas dalam proses pengambilan keputusan, maka akan menimbulkan perasaan puas karena membuat mereka percaya bahwa mereka dapat memiliki pengaruh penting terhadap organisasi mereka. Sebaliknya, ketika kekuasaan untuk membuat keputusan terkonsentrasi di hanya beberapa

orang, maka karyawan cenderung merasa tidak berdaya dan tidak efektif, sehingga menimbulkan perasaan yang tidak puas.

2.3.3 Turnover

Menurut Aydogyu & Asikgil (2011) *turnover* dianggap sebagai pemisahan diri sebenarnya dari organisasi. Sedangkan menurut Price (1977, dalam Alniacik, *et al.*, 2013) mendefinisikan *turnover* sebagai rasio dari jumlah anggota organisasi yang telah meninggalkan selama dibagi dengan jumlah rata-rata orang di organisasi yang selama periode tertentu.

Menurut Robbins dan Judge (2009) tingkat *turnover* yang tinggi akan menghasilkan peningkatan biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan.

Menurut Werner & Davis (1996) *turnover* yang terjadi di perusahaan akan mengeluarkan biaya yang mahal. Selain biaya rekrutmen dan seleksi, biaya yang terkait lainnya, yaitu pembuatan catatan karyawan baru di Departemen HR, pembuatan catatan gaji di bidang akuntansi, dan memberikan pelatihan kepada karyawan baru.

Menurut Robbins dan Judge (2009) *turnover* adalah pengunduran diri dari organisasi secara permanen yang bersifat sukarela (*voluntary turnover*) dan yang bersifat tidak disengaja (*involuntary*).

Menurut Anvari, Jianfu & Chermahini (2013) Ada dua jenis *turnover*, yaitu *voluntary* dan *involuntary*. *Turnover* tiap jenis memiliki sebab dan efek yang berbeda. *Turnover* yang bersifat sukarela (*voluntary*) merupakan masalah *turnover* karyawan yang paling serius. Masalah utama *turnover* yang dihadapi kebanyakan perusahaan, yaitu mengenai pekerjaan dengan upah rendah. Jumlah

turnover karyawan tidak dapat dihindari, namun hal ini bisa merusak sebuah perusahaan.

2.3.3.1 Faktor – Faktor Penyebab *Turnover*

Menurut Mankiw (2007) berpendapat bahwa penyebab *turnover* dan alasan pekerja berhenti dari pekerjaannya, yaitu: untuk mengambil pekerjaan di perusahaan lain, pindah ke bagian negara lain, untuk meninggalkan posisi kerja dan sebagainya. Frekuensi mereka berhenti tergantung pada seluruh rangkaian insentif yang mereka hadapi, termasuk manfaat dari meninggalkan dan manfaat tinggal di perusahaan. Lebih banyak sebuah perusahaan membayar pekerjanya, semakin sering pekerjanya akan memilih untuk meninggalkan perusahaannya.

Menurut Ghapanchi dan Aurum (2011, dalam Naidoo, 2016) terdapat lima faktor yang menyebabkan *turnover*, yaitu:

1. Faktor individu
2. Faktor yang terkait dengan pekerjaan seperti karakteristik pekerjaan, indikator demografi, dan orientasi karir.
3. Faktor psikologis seperti seperti kepuasan kerja secara keseluruhan, kepuasan gaji, kepuasan karir dan komitmen organisasional.
4. Faktor budaya organisasi seperti sosialisasi, diskriminasi umum, diskriminasi etnis, budaya organisasi negatif, politik dan pertengkarannya serta praktik sumber daya manusia seperti keadilan distributif, kesempatan pelatihan, dan strategi pasar tenaga kerja internal.
5. Faktor lingkungan seperti konflik kerja, adanya alternatif pekerjaan, kemajuan teknologi, dan ancaman keusangan profesional .

2.3.4 Turnover Intention

Menurut Alniacik, *et al.* (2013) *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berhenti dari organisasi mereka. Ada beberapa istilah lain yang digunakan selain *turnover*, seperti *quits*, *mobility*, *migration* or *succession*.

Menurut Cotton & Tuttle (1986, dalam Zefane & Melhem, 2017) *turnover intention* mengacu pada kemungkinan individu untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Aydogyu & Asikgil (2011) *turnover intention* dianggap sebagai perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi.

Menurut Glissmeyer, Bishop, & Fass (2008, dalam Yucel, 2012) *turnover intention* didefinisikan sebagai faktor perantara antara sikap yang mempengaruhi niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti dari sebuah organisasi.

Menurut Kraut (1975, dalam Chiu, Chien, Lin & Hsiao, 2005) *turnover intention* dijelaskan sebagai respons psikologis terhadap kondisi organisasi tertentu yang termasuk dalam rangkaian perilaku penarikan diri dari organisasi mulai dari memiliki keinginan hingga tindakan langsung untuk keluar dari organisasi.

2.3.4.1 Penyebab Terjadinya Turnover Intention

Menurut Chiu, *et al.*, (2005) terdapat dua faktor yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention*, yaitu:

1. *Organizational Commitment*

Menurut Mathieu dan Zajac (1990, dalam Chiu, *et al.*, 2005) *Organizational commitment* pada umumnya didefinisikan sebagai keterikatan dan identifikasi terhadap organisasi. Karyawan yang sangat berkomitmen terhadap organisasi mereka cenderung tidak pergi daripada karyawan yang relatif tidak terikat (Joiner *et al.*, 2004; Near, 1989, dalam Chiu, *et al.*, 2005).

2. *Global Job Satisfaction*

Menurut Mannheim *et al.*, (1997; Abraham, 1999, dalam Chiu, *et al.*, 2005) perbandingan antara *stayers* dan *leavers* dalam berbagai pekerjaan akan menghasilkan skor *job satisfaction* yang lebih tinggi untuk *stayers*. Ketika tingkat *job satisfaction* meningkat, maka tingkat *turnover intention* akan menurun secara signifikan. (Abraham, 1999, dalam Chiu, *et al.*, 2005).

Penelitian lain juga mengemukakan salah satu faktor yang menjadi pemicu terjadinya *turnover intention*, berdasarkan dari penelitian Cao, Chen, dan Song (2013), yaitu total *reward*. Menurut Ludlow & Farrell (2010, dalam Cao, Chen dan Song, 2013) total *reward* adalah membuat kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan belajar keterampilan baru, yang mempromosikan karir masa depan mereka. Menurut Tropman (2002, dalam Cao, Chen dan Song, 2013) total *reward* bukan hanya mencakup gaji, atau keuntungan moneter, tapi juga termasuk kondisi kerja yang sangat baik, atmosfir kerja yang baik, peluang pelatihan dan promosi. Sedangkan menurut Liu (2004, dalam Cao, Chen dan Song, 2013) membagi total *reward* menjadi 4 bagian, yaitu gaji, kesejahteraan,

karir dan lingkungan. Sementara Giancola (2009, dalam Cao, Chen dan Song, 2013) membagi total *reward* menjadi lima bagian, yaitu: remunerasi, kesejahteraan, keseimbangan kerja, kinerja / penghargaan dan pengembangan atau peluang berkarir.

2.3.4.2 Langkah-Langkah yang Dilakukan Untuk Mencegah Terjadinya *Turnover Intention*

Menurut Mahdi, Zin, Nor, Sakat dan Naim (2012) terdapat lima cara untuk mencegah karyawan melakukan *turnover intention*:

1. Perusahaan harus mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian karyawan dan minat mereka masing-masing. Dengan cara mendapatkan informasi yang akurat tentang masing-masing karyawan.
2. Perusahaan harus menyelesaikan masalah setiap karyawan yang mengalami *job dissatisfactions* seperti depresi, merasa cemas, khawatir, ketegangan dan masalah interpersonal dapat terjadi. Diharapkan perusahaan tidak membiarkan *job dissatisfactions* yang dialami oleh setiap karyawan.
3. Mengedukasikan karyawan dan mengingatkan mereka bahwa mereka tidak akan mendapatkan 100% *satisfaction* atau 0% *dissatisfaction*. Di dunia kerja saat ini karyawan tidak bisa mengharapkan atasan untuk melihat kinerja mereka, melainkan mereka harus mengambil inisiatif sendiri.
4. Memberitahu karyawan tersebut untuk melihat secara terpisah pada jenis pekerjaan yang mereka lakukan terhadap kondisi kerja (gaji, atasan, rekan kerja, perusahaan dan *physical working conditions*). Dan menjelaskan kepada mereka bahwa jenis pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka

dapatkan sebagai imbalan (kondisi kerja) bukanlah satu-satunya faktor yang dapat membawa mereka kepada *job satisfaction*.

5. Mendorong karyawan untuk melihat seberapa bagus dan bermakna kemajuan karir mereka yang ditawarkan oleh perusahaan saat ini dibandingkan situasi sebelumnya.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh *Affective Organizational Commitment* Terhadap *Turnover*

Intention

Menurut Steel and Ovalie (1984, dalam Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014) dan Yang, Wan, dan Fu (2012, dalam Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014) mengemukakan bahwa untuk memprediksi apakah karyawan akan meninggalkan sebuah organisasi maka perlu diidentifikasi komitmen mereka untuk tinggal di organisasi. Menurut Yin-Fah, Foon, Chee-Leong, & Osman (2010, dalam Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014) adanya hubungan positif antara *organizational commitment* terhadap efektivitas organisasi dan adanya hubungan negatif antara *organizational commitment* terhadap *turnover intention*. Sedangkan menurut Gunlu *et al.* (2010, dalam Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014) menyatakan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh yang signifikan *turnover intention*.

Menurut Woods dan Macaulay (1989, dalam Nazir, Shafi. Qun & Tran, 2016) mengemukakan bahwa *turnover* tidak menjadi masalah karena adanya kelebihan pasokan tenaga kerja. Namun, hasil *turnover* berhubungan dengan menurunnya produktivitas manajerial dan organisasi. Studi empiris sebelumnya mengenai

konteks organisasi Tiongkok sangat menunjukkan bahwa *turnover intention* berhubungan negatif dengan *affective commitment* (Chen dan Francesco, 2000; Cheng and Stockdale, 2003; Newman *et al.*, 2011, dalam Nazir, *et al.*, 2016).

Menurut Aydogdu & Asikgil (2011) adanya hubungan antara komitmen dan ekonomi umum. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi dan percaya bahwa mereka tidak dapat menemukan pekerjaan lain karena ekonomi umum yang buruk lebih suka tinggal di organisasi. Sedangkan karyawan yang percaya bahwa ekonomi berjalan dengan baik dan hanya ada sedikit pengangguran dan bisa memiliki peluang lebih baik cenderung lebih memilih untuk meninggalkan organisasi. Studi Empiris menyatakan adanya hubungan negatif antara *affective organizational commitment* dan *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel maka terbentuk hipotesis:

H1 : *Affective Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.4.2 Pengaruh *Normative Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention*

Menurut Gunlu *et al.* (2010, dalam Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014) menyatakan bahwa *normative commitment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Menurut Chen dan Fransesco 2000; Cheng dan Stockdale, 2003; Newman *et al.*, 2011, dalam Nazir, *et al.*, 2016) adanya temuan di penelitian sebelumnya yang

menyatakan bahwa *normative commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Menurut Aydogdy & Asikgil (2011) terdapat studi empiris yang menyatakan bahwa adanya hubungan negatif antara *normative organizational commitment* dan *turnover intention*.

Menurut Meyer, *et al.*, (1993 dalam Tarigan dan Ariani) karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memberi kontribusi lebih terhadap organisasi, berkinerja lebih baik, terlibat dalam perilaku *organizational citizenship*, dan cenderung tidak terlibat dalam perilaku yang produktif atau perilaku yang merusak. Menurut Hackett, Bycio, & Hausdorf (1994); Meyer, dkk. (1993); dan Cohen (1993, dalam Tarigan dan Ariani) mengemukakan bahwa *normative commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Menurut Meyer & Allen (1997, dalam Yucel, 2012) terdapat penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *normative commitment* yang kuat berkorelasi positif dengan perilaku kerja seperti kinerja kerja, kehadiran kerja dan *organizational citizenship*. Mereka mungkin tidak menunjukkan antusiasme atau keterlibatan yang sama dengan karyawan yang memiliki *affective commitment*. Menurut Yucel (2012) terdapat studi Empiris menyatakan adanya hubungan negatif antara *normative commitment* dan *turnover intention*.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel maka terbentuk hipotesis:

H2 : *Normative Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.4.3 Pengaruh *Extrinsic Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*

Faktor *extrinsic job satisfaction* merupakan salah satu faktor penentu yang signifikan terhadap *turnover intention*. Organisasi yang gagal dalam mempertahankan karyawannya merupakan organisasi yang tidak memberikan kewenangan, tanggung jawab, keamanan kerja dan hal lain yang memadai kebutuhan karyawannya. Menurut Chuang, Yin & Dellman (2008, dalam Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014) yang menyelidiki faktor *extrinsic job satisfaction* menemukan bahwa liburan berbayar, gaji dan cuti sakit merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Faktor ekstrinsik inilah yang telah mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan baru (Kosmoski, 1997; O'Leary & Deegan, 2005, dalam Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014).

Menurut Zeffanne, *et al.*, (2017) *extrinsic satisfaction* cenderung menghasilkan hasil yang beragam. Misalnya, menurut Schneider dan Vaught (1993, dalam Zefanne, *et al.*, 2017) menemukan dan berpendapat bahwa pegawai sektor publik cenderung lebih puas dengan faktor ekstrinsik dari pekerjaan mereka, seperti bayaran yang mereka terima. Dalam pandangan mereka, karyawan pada sektor publik faktor ekstrinsik cenderung memuaskan. Dari penelitian terdahulu menyatakan bahwa adanya hubungan negatif antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.

Job satisfaction merupakan prediktor penting bagi niat karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Jika karyawan tersebut tidak puas dengan pekerjaannya, kemungkinan besar ia akan meninggalkan organisasi. Terlebih lagi, kurangnya *job satisfaction* dapat menyebabkan tingkat produktivitas rendah dan

tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi, kecelakaan kerja, masalah kesehatan mental dan fisik dan pensiun dini. Bukti empiris menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara signifikan berhubungan negatif terhadap *intention to leave* (Chen & Spector, 1992, dalam Alniacik, 2013) dan *turnover intention* (Rusbult & Farrell, 1983; Coomer & Barriball, 2007, dalam Alniacik, 2013).

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel maka terbentuk hipotesis:

H3 : *Extrinsic Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*



2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil
1.	Anastasios Zopiatis, Panayiotis Constanti, & Antonis L. Theocharous	<i>Science Direct</i> (2014)	<i>Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus</i>	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah ada hubungan antara <i>job involvement, organizational commitment (normative & affective)</i> , dan <i>job satisfaction</i> (intrinsik dan ekstrinsik) terhadap keinginan karyawan di Siprus apakah memilih untuk tetap tinggal atau tidak. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara <i>job involvement, organizational commitment</i> dan <i>intrinsic job satisfaction</i> . Selain itu, adanya hubungan positif juga antara <i>affective organizational commitment</i> dan <i>normative organizational commitment, intrinsic job satisfaction & extrinsic job satisfaction</i> . Serta ditemukan adanya hubungan negatif antara

				<i>organizational commitment, extrinsic job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Namun, hubungan negatif antara <i>intrinsic job satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> tidak didukung.
2.	Sajjad Nazir, Amina Shafi, Wang Qun, Nadia Nazir dan Quang Dung Tran	Emerald Insight (2016)	<i>Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis beberapa aspek yang mempengaruhi <i>organizational commitment</i> terhadap karyawan di China. Analisis ini menunjukkan bahwa <i>extrinsic, intrinsic</i> dan <i>social rewards</i> memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan di sektor publik dan swasta di China. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap <i>extrinsic benefit</i> , dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, otonomi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki dampak positif terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>normative commitment</i> karyawan.
3.	Rachid Zeffane & Shaker Jamal Bani Melhem	Emerald Group Publishing	<i>Trust, job satisfaction, perceived organizational</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan pentingnya <i>trust, perceived organizational performance</i> dan

			<p><i>performance and turnover intention: a public – private sector comparison in the United Arab Emirates</i></p>	<p>yang dirasakan dalam <i>mempengaruhi turnover intention</i> di sektor publik dan swasta. Hal ini dapat dianggap sebagai indikator untuk membantu para manajer di sektor ini dalam mengelola / meminimalkan <i>turnover intention</i> dengan lebih baik. Hasil penelitian dari analisis regresi menunjukkan bahwa <i>turnover intention</i> pegawai sektor publik (TI) sangat dipengaruhi oleh kinerja <i>performance of their organization</i> (POP), dengan <i>job satisfaction</i> (JS), <i>work experience</i> (We) dan <i>education</i> (Ed) Sebaliknya, <i>turnover intention</i> karyawan sektor swasta (TI) sangat dipengaruhi oleh <i>job satisfaction</i> (JS) dan <i>trust</i> (T).</p>
4.	Esra Alniacik, Umit Alniacik, Serhat Erat & Kultigin Akcin	<i>Science Direct</i> (2013)	<p><i>Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?</i></p>	<p>Studi ini menguji hubungan efek moderat dari <i>person organization fit, affective organizational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i>. Hipotesis penelitian diuji dengan data dari sampel 200 karyawan yang bekerja di institusi pendidikan tinggi di Turki. Analisis menunjukkan</p>

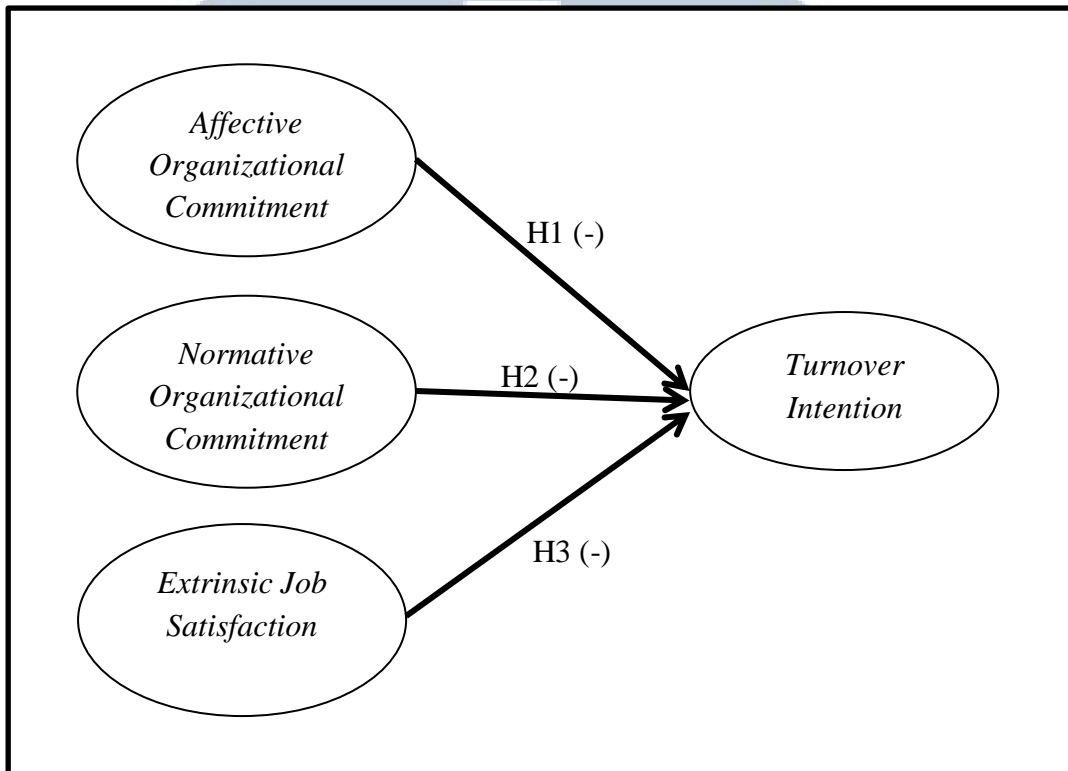
				<p>bahwa <i>person organization fit</i> memoderasi efek <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i>. Namun, tidak ada efek seperti itu yang diamati pada hubungan antara <i>affective organizational commitment</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>
5.	Yucel, Ilhami	<p><i>International Journal of Business and Management</i> (2012)</p>	<p><i>Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study</i></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara <i>job satisfaction</i>, <i>organizational commitment</i>, dan <i>turnover intention</i> karyawan. Penelitian ini ditunjukkan pada 250 karyawan perusahaan manufaktur di Turki, dimana sebanyak 188 kuesioner yang telah dikembalikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat <i>job satisfaction</i> yang tinggi menghasilkan <i>organizational commitment</i> yang lebih tinggi dan rendahnya <i>turnover intention</i> sehingga <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i>, <i>normative commitment</i>, dan <i>continuance commitment</i> sementara hal tersebut berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i>.</p>

6.	Aydogdu, Sinem & Asikgil, Baris	<i>International review of Management and Marketing (2011)</i>	<i>An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention</i>	Penelitian ini dilakukan terhadap 100 karyawan dari sektor produksi dan 82 karyawan dari sektor penyedia jasa. Hasil penelitian menunjukkan <i>job satisfaction</i> memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan tiga dimensi <i>organizational commitment</i> dan adanya hubungan negatif antara <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
7.	Veronica Tarigan dan Dorothea Wahyu Ariani	<i>Sciencepress (2015)</i>	<i>Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menguji model hubungan <i>job satisfaction</i> , <i>organizational commitment</i> dan <i>turnover intention</i> . Penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur di Yogyakarta dan Surakarta, dengan sampel 206 karyawan. Pengujian empat model dilakukan dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural dengan program AMOS. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> menunjukkan hubungan

				<p>yang positif dan signifikan. <i>Organizational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i> juga menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan dengan <i>turnover intention</i>. Selain itu <i>organizational commitment</i> merupakan pengaruh yang lebih kuat terhadap <i>turnover</i> daripada <i>job satisfaction</i>.</p>
--	--	--	--	--



2.7 Model Penelitian



Sumber : Zopiatis, Constanti & Theocharous (2013)

Gambar 2.1 : Model Penelitian

2.7.1 Hipotesa Penelitian

H1: *Affective Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H2: *Normative Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H3: *Extrinsic Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*