

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
INTENTION TO LEAVE PADA KARYAWAN PRODUKSI MITRA PRODUKSI SIGARET (MPS)  
NGORO-JOMBANG**

**Rini Ratna Nafita Sari, Armanu, Eka Afnan**

Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Jalan MT. Haryono 165 Malang, East Java, Indonesia 65145 Tel. +62341-562154  
email; riniratnanafitasari@yahoo.com

**Abstract:** *The purpose of this study was (1) to analyze the effect of job satisfaction on organizational commitment, (2) analyze the effect of job satisfaction on intention to leave, (3) analyze the effect of organizational commitment on intention to leave, (4) analyze the effect of job satisfaction on intention to leave through organizational commitment. This research was conducted by using path analysis (Path analys). Data on job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave was obtained through interviews and using a questionnaire distributed to 90 respondents MPS Ngoro JOMBANG employee who is a partner of PT.Hm. Sampoerna Tbk. From the research variables that affect the intention to leave, namely job satisfaction variables significantly positive effect on organizational commitment, job satisfaction variables were not significant negative effect on intention to leave, organizational commitment variables significantly influence the intention to leave, and organizational commitment variables moderating the effect of job satisfaction on intention to leave.*

**Keywords:** *Intention to Leave, job satisfaction, organizational commitment*

Mempertahankan karyawan agar tetap tinggal diperusahaan merupakan salah satu peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah perusahaan Berhentinya karyawan dari perusahaan didahului oleh adanya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*intention to leave*). Satu aspek yang menarik perhatian adalah mendeteksi faktor-faktor motivasional yang akan dapat mengurangi niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*intention to leave*), karena niat untuk keluar (*intention to leave*) sangat kuat pengaruhnya dalam menjelaskan *turnover* yang sebenarnya. Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan karena adanya karyawan yang keluar dari organisasi, memerlukan biaya yang sangat besar dalam bentuk kerugian yang besar akan tenaga ahli yang mungkin juga memindahkan pengetahuan spesifik perusahaan kepada pesaing (Carmeli & Weisberg, 2006).

Ketika karyawan meninggalkan perusahaan biasanya melibatkan biaya biaya perekrutan, pelatihan, upah seorang karyawan pemula

(*learner*) melampaui apa yang dihasilkan, tingkat kecelakaan dari para karyawan baru seringkali lebih tinggi, hilangnya produksi selama selang waktu antara pemutusan hubungan kerja dengan karyawan lama dan penggantian oleh karyawan baru, peralatan produksi tidak dimanfaatkan sepenuhnya selama selang waktu pengangkatan dan periode pelatihan, upah lembur mungkin diakibatkan oleh jumlah *turnover* karyawan yang berlebihan, terlebih pada sebuah industri padat karya yang mengandalkan tenaga manual manusia akan kesulitan dalam memenuhi target produksi perusahaan jika *turnover* terlalu tinggi.

Dalam penelitian ini *intention to leave* adalah mengacu pada niat sukarela karyawan untuk meninggalkan organisasi (Berry 2008). Michaels & Spector (dalam Tett & Meyer 1993) menyatakan bahwa *intention to leave* merupakan pendahulu (*precussor*) terkuat dari aktual *turnover*. Hal ini membuktikan bahwa sebelum karyawan benar-benar meninggalkan organisasi didahului adanya niat untuk meninggalkan perusahaan (*intention to leave*). Oleh karena itu

proses identifikasi terhadap faktor faktor yang mempengaruhi niat untuk keluar (*intention to leave*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya. Penelitian sebelumnya mengenai *intention to leave* telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *organizational commitment* atau Komitmen Organisasional dianggap sebagai variabel *antecedent* yang mempengaruhi *intention to leave* karyawan (Clegg, 1983; Karsh, Booske, DeMicco dan Reid and Sainfort, 2005 dalam Chang Lee *et al.* 2010).

Sebagian besar perusahaan pasti pernah diwarnai fenomena *turnover*. Demikian pula pada salah satu industri rokok yang merupakan salah satu Mitra Produksi Sigaret (MPS) dari PT. HM Sampoerna yang berlokasi di Jalan Raya Jombang Pare km 13 Desa Sidowarek kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang (selanjutnya disebut MPS NGORO). *Turnover* dan *intention to leave* muncul sebagai issue strategic di MPS NGORO, hal ini karena industri tersebut sangat berkontribusi dalam menyerap tenaga kerja dan meningkatkan perekonomian daerah. Hingga Januari 2014 karyawan tetap MPS NGORO yang tercatat mencapai 1628 karyawan, sebesar 13 % meliputi karyawan harian dan bulanan, sedang 87 % adalah karyawan borongan.

Berdasarkan catatan kasus pada bulan Juni 2013, sebanyak 50 orang pekerja (group 15) melakukan aksi mogok kerja dikarenakan merasa tidak puas dengan sikap atasan (Mandor). Ketidakpuasan dan tingkat komitmen organisasi yang rendah juga ditunjukkan oleh tingkat absensi karyawan mulai tahun 2011 s/d 2013 yang selalu di atas target management MPS NGORO yaitu 4 % dan juga angka karyawan keluar (*turnover*) yang cukup tinggi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Intention To Leave*

Salah satu bentuk perilaku negative karyawan adalah keluar dari perusahaan (*Turnover*). Menurut Robins (2008) *Turnover* didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary* misal pemecatan, pengurangan karyawan, dan kematian) yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh dua factor yaitu kurang menariknya

pekerjaan saat ini dan tersedianya alternative pekerjaan lain. Bigliardi *et al.* (2005), Bluedom A.C (1982), Chiu and Francesco (2003) dalam Salleh *et al.* (2012) mengatakan bahwa *intention to leave* merupakan variabel yang paling penting dalam memprediksi *turnover*, oleh karena itu mengidentifikasi pendahulu *intention to leave* dapat memberikan titik terang untuk memahami *turnover* yang sebenarnya karena *intention to leave* menggam-barkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan mening-galkan organisasi. Dalam penelitian ini *intention to leave* dihubungkan dengan *voluntary intention to leave* yaitu niat untuk meninggalkan pekerjaan secara sukarela. (Mobley 1977 dalam Harpert 2013). Niat mencerminkan perilaku, dan *intention to leave* mencerminkan perilaku penarikan yang sebenarnya.

### 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 luthans (1992) indicator kepuasan kerja meliputi: Pekerjaan itu sendiri, Gaji, kesempatan promosi, pengawasan (*supervise*), dan rekan kerja.

### Komitmen Organisasional

Dalam dunia kerja, komitmen organisasional seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya isu tersebut menyebabkan beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen organisasional sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/ posisi yang ditawarkan dalam iklan iklan lowongan pekerjaan. Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk unidimensi/ satu dimensi (Porter *et al.* 1974 dalam Eslami 2012). Namun demikian, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen pada organisasi tertentu melalui berbagai dimensi atau sumber-sumber. Menurut Meyer *et al.* (1991) dimensi berganda komitmen organisasional mempunyai hubungan yang berbeda terhadap maksud

*turnover* dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara kanggotaannya dalam organisasi tersebut (Blau dan Boal, 1986; dalam Ardiansah *et al.* 2003). Menurut Williams dan Hazer (1986) dalam Toly (2006) merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah: loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi (Porter *et al.* 1974) dalam Toly (2006). Dalam penelitian yang dilakukan Allen & Meyer *et al.* (1997) dalam Jaros (2007) menggolongkan multidimensi dari komitmen organisasional menjadi tiga komponen model, yaitu: Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, dan Komitmen Normatif.

### **Perumusan Hipotesis**

#### ***Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional***

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) dalam Celik, kepuasan kerja adalah penentu komitmen organisasional.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

#### **H<sub>1</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional**

#### ***Pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja 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. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

#### **H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap intention to leave**

#### ***Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Intention to leave***

Komitmen organisasional agaknya merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi secara keseluruhan daripada kepuasan kerja (Porter *et al.* 1974 dalam Witasari 2009). Bukti riset yang dilakukan Chang lee *et al.* (2010) menemukan bahwa komitmen organisasional secara significant berpengaruh negative terhadap *intention to leave*. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Toly (2006) yang menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi mempengaruhi tingkat keinginan berpindah (*intention to leave*). Raza (2007) mengatakan individu yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki keinginan berpindah yang rendah, yang artinya komitmen organisasi juga berpengaruh negative signifikan terhadap *intention to leave*.

Dalam penelitian ini juga diungkapkan bahwa komitmen organisasional menjadi variabel yang memoderasi hubungan kepuasan kerja dan *intention to leave*.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

**H3: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *intention to leave*.**

**H4: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional**

### Definisi Operasional Variabel

#### *Variabel Kepuasan Kerja*

Terdapat lima indikator yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu menurut (Luthans, 2006):

1. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi
3. Kesempatan promosi, baik promosi jabatan, maupun promosi kenaikan gaji
4. Pengawasan, kemampuan mandor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Kelima indikator kepuasan kerja tersebut di atas akan digunakan dalam penelitian ini

#### *Variabel Komitmen Organisasional*

Luthans (2006) dan Meyer *et al.* (1991) menggunakan multidimensi dari komitmen organisasional menjadi tiga komponen model, dan ketiga indikator tersebut akan digunakan dalam penelitian komitmen organisasional, yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi, berkaitan dengan emosi-

onal, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), adalah hasrat yang dimiliki oleh individu, didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*), adalah perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal yang benar harus dilakukan

#### *Variabel Keinginan Berpindah Karyawan (Intention to leave)*

Model *turnover* yang dikemukakan March & Simon (1958); Mobley (1977); Price (1977) dalam Lum *et al.* (1998), memprediksikan bahwa keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan lain, yaitu evaluasi mengenai posisinya saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan. *Intention to leave* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*). Variabel *intention to leave* diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan MPS NGORO.
2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan individu untuk meninggalkan MPS NGORO.
4. Kemungkinan individu untuk meninggalkan MPS NGORO dalam waktu dekat.
5. Kemungkinan individu untuk meninggalkan MPS NGORO bila ada kesempatan yang lebih baik.

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena adanya model empiris dan pengukuran berdasarkan teori yang ada, serta data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan statistik untuk menjawab atau menguji hipotesis penelitian (Creswell, 2009 dalam Esti 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian produksi unit pelintangan & Pemotongan yang berjumlah 945 karyawan yang

tersebar dalam 18 grup (kelompok), yang mana masing-masing kelompok terdiri atas 49-55 karyawan. Jumlah sampel hasil penghitungan menggunakan rumus slovin sebanyak 90,431. Oleh karena angka desimal kurang dari setengah (0,5), maka dibulatkan ke bawah sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 90 responden dari bagian Pelinting & Pematangan.

Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan dokumentasi dengan menggunakan instrumen penelitian kuisioner tertutup.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2, yaitu analisis statistik deskriptif

dan analisis statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif meliputi : distribusi frekuensi jawaban subyek, nilai rata-rata (*mean*), dan klasiifikasi skor variabel ke dalam norma kelompok. Khusus untuk klasifikasi, hal ini dilakukan dengan cara mengklasifikasikan skor masing-masing variabel sesuai dengan norma kelompok, dalam hal ini analisis deskriptif yang digunakan yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan status perkawinan, sedangkan analisis statistik inferensial dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan pengembangan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*).

**Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel**

	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase %</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Wanita	90	100%
<b>Masa Kerja</b>		
1-5 tahun	20	22.22 %
6-10 tahun	50	55.56 %
11-15 tahun	20	22.22 %
<b>Usia</b>		
18-25	19	21.11 %
26-33	64	71.11 %
34-41	7	7.78 %
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SD	6	6.67 %
SMP	47	52.22 %
SMA	37	41.11 %
<b>Status Perkawinan</b>		
Belum Menikah	2	2.22 %
Menikah	84	93.33%
Janda	4	4.44%

Variabel eksogen yang digunakan di dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel endogen yang akan digunakan adalah *intention to leave*. Disamping itu dalam penelitian ini juga menggunakan variabel eksogen Mediasi (variabel yang mempengaruhi variabel endogen dan variabel eksogen menjadi hubungan tidak langsung) yaitu komitmen organisasional. Sedangkan teknik pengukuran variabel untuk masing masing variabel menggunakan skala likert dengan skala 1-5.

Model yang digunakan untuk menguji hipo-

tesis adalah sebagai berikut :

a. Model Jalur 1,  $Z = \beta_{XZ} + e_1$ ,

Z = Komitmen Organisasional

Bxz = koefisien korelasi antara X dengan Z

e<sub>1</sub> = eror dalam hubungan antara variabel X dengan Z

b. Model Jalur 2,  $Y = \beta_{XY} + \beta_{ZY} + e_2$

Z = Komitmen Organisasional

Bxz = koefisien korelasi antara X dengan Z

e<sub>1</sub> = eror dalam hubungan antara

variabel X dengan Z

$\beta_{zy}$  = pengaruh langsung variabel moderator (Z) terhadap variabel terikat (Y)

c. Model Pengaruh tak langsung PTL (X-Y) =  $\beta_{xz} + \beta_{yz}$

PTL (X-Y) = Pengaruh secara tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel moderator (Z)

$\beta_{xz}$  = pengaruh langsung variabel bebas (X) terhadap variabel antara (Z)

**Pengujian Hipotesis dan Analisis Jalur**

**1. Uji Hipotesis 1: Pengaruh Langsung Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional**

Hasil penghitungan uji regresi model 1 diperoleh nilai-nilai statistic inferensi sebagaimana disajikan dalam Tabel 2 berikut:

**Tabel 2 Ringkasan Hasil Uji Regresi Model 1 (Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap komitmen Organisasional)**

Variabel	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
Konstanta	14,719	-	-	
Kepuasan Kerja (X)	0,378	4,928	0,000	Ho ditolak
R : 0,465				
R Square : 0,216				
F hitung : 24,288				
Signifikansi : 0,000				

Sumber : data primer diolah tahun 2015

Berdasarkan Tabel 2 Ringkasan Hasil Uji Regresi Model 1, maka hasil pengujian terhadap hipotesis 1 menunjukkan koefisien regresi Kepuasan Kerja memiliki t<sub>hitung</sub> sebesar 4,298 dengan sig sebesar 0,000 (t<sub>tabel</sub> (df 89; 0,05) sebesar 1,987). Oleh karena signifikansi t<sub>hitung</sub> kurang dari 0,05 (sig < 0,05) dan (t<sub>hitung</sub> sebesar 4,298 > t<sub>tabel</sub> (df 89; 0,05) sebesar 1,987), maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, sehingga dapat

disimpulkan bahwa ada pengaruh significant antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.

**2. Uji Hipotesis 2 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave***

Hasil penghitungan uji regresi model 2 diperoleh nilai-nilai statistic inferensi sebagaimana disajikan dalam Tabel 3 berikut:

**Tabel 3 Ringkasan Hasil Uji Regresi Model 2 (Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Variabel *Intention To Quit*)**

Variabel	Koefisien	Beta (β)	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
Konstanta	31,441	-	-	-	
Kepuasan Kerja (X)	-0,059	-0,083	-0,808	0,421	Ho diterima
Komitmen Organisasional (Z)	-0,424	-0,487	-4,479	0,000	Ho ditolak
R Square : 0,282					
F hitung : 17,085					
Signifikansi : 0,000					

Sumber : data primer diolah tahun 2015

Pada ringkasan Hasil Uji Regresi Model 2 sebagaimana terlihat pada tabel 3, maka hasil pengujian terhadap hipotesis 2 menunjukkan koefisien regresi Kepuasan Kerja memiliki  $F_{hitung}$  sebesar 17,085 dengan sig sebesar  $0,000 < 0,050$ . Oleh karena signifikansi  $F_{hitung}$  lebih kecil dari 0,05 ( $sig < 0,05$ ) dan  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel df=2,88 ; 0,05}$  sebesar 3,10, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung secara simultan yang signifikan variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasional terhadap *Intention to leave*.

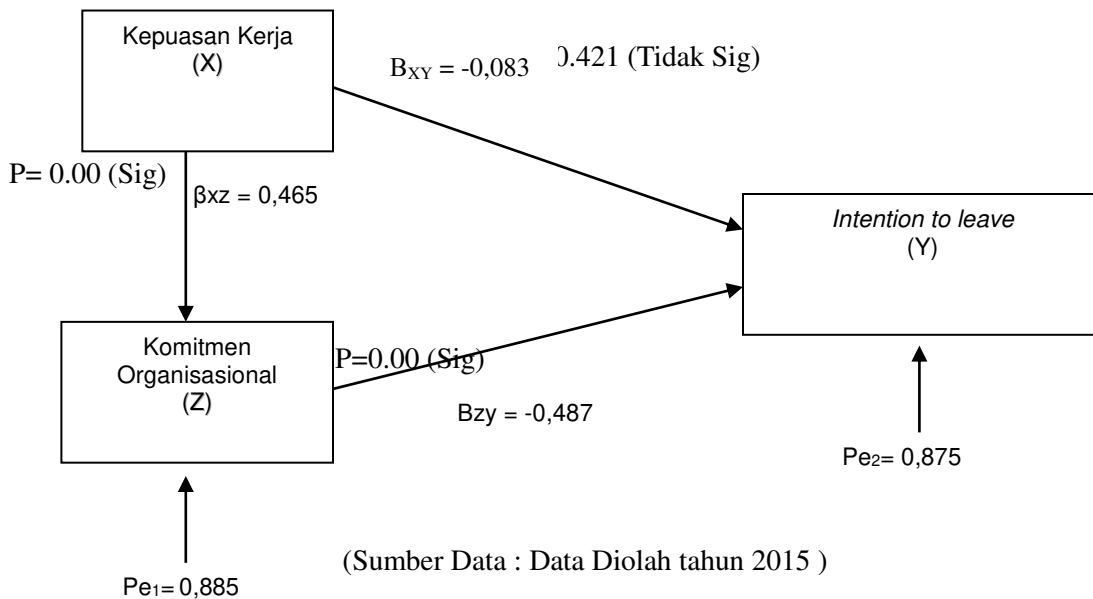
**3. Uji Hipotesis 3 : Pengaruh Komitmen organisasional terhadap *Intention to Leave***

Masih mengacu pada Tabel 3, berdasarkan hasil uji hipotesis pada model regresi 2 diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Komitmen Organisasional sebesar -4,479 dan  $t_{tabel (df 89; 0,05)}$  sebesar 1,987. Oleh karena signifikansi  $t_{hitung}$  kurang dari 0,05 ( $sig < 0,05$ ) dan  $t_{hitung} : 4,479 > t_{tabel (df 89; 0,05)}$  sebesar 1,987, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel Komitmen Organisasional terhadap *Intention to leave*.

**4. Uji Hipotesis 4 pada Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap *Intention to leave* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z)**

Setelah mengetahui pengaruh secara langsung dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pada model persamaan regresi pertama dan kedua maka selanjutnya dihitung pengaruh tidak langsung dari variabel bebas Kepuasan Kerja (X) terhadap *Intention to leave* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z). Untuk memudahkannya terlebih dahulu disusun model lintasan dalam analisis jalur sebagai berikut :

**Gambar 1 Diagram Model Lintasan dalam Analisis Jalur**



Pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap *Intention to leave* (Y) melalui variabel Komitmen Organisasional (Z) adalah sebagai berikut:

PTL X –Y melalui Z =  $0,465 \times 0,487 = 0,226$

Pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja (X) dengan *intention to leave* (Y) melalui komitmen organisasional (Z), diperoleh dari hasil kali antara pengaruh langsung kepuasan kerja (X) dengan komitmen organisasional (Z), dan pengaruh langsung antara komitmen organisasional (Z) dengan *intention to leave* t (Y), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar (0,465

$x \ 0,487 = 0,226$ ) . Karena koefisien pengaruh langsung (0,083) lebih kecil dari pada koefisien pengaruh tidak langsung (0,226) maka dalam hal ini variabel komitmen organisasional memoderasi variabel kepuasan kerja terhadap *intention to quit*. Dengan demikian secara statistik H4 diterima, yang berarti hipotesa yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel *intention to leave* (Y) melalui variabel komitmen organisasional (Z) dapat diterima dengan nilai pengaruh sebesar 0.226.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan hasil analisis jalur (*path analysis*) yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut

### Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasional

Pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan, terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta pada variabel kepuasan kerja karyawan bernilai positif 0,465 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini berarti apabila kepuasan kerja semakin tinggi, maka komitmen organisasi karyawan juga akan tinggi. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka komitmen organisasional karyawan juga akan rendah

Berdasarkan *indeep* interview karyawan berpendapat bahwa dalam kelompok mereka merasa senasib sepenanggungan, saling menguatkan satu sama lain walaupun ada rasa ketidakpuasan dalam indikator kepuasan yang lain, namun dengan adanya dukungan dari rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasional mereka. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chang lee *et al.* (2010), Tnay *et al.* (2013) dan Raza (2007) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen organisasi

### Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Intention to leave*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan

kerja mempunyai pengaruh negative secara langsung terhadap *intention to leave* namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Pengaruh yang negatif yang tidak signifikan mengandung pengertian bahwa apabila kepuasan kerja sangat tinggi tidak akan menyebabkan rendahnya *intention to leave*. Begitu juga sebaliknya, apabila kepuasan kerja karyawan rendah tidak serta merta akan menyebabkan tingginya *intention to leave*. Berdasarkan *indeep* interview yang dilakukan peneliti diperoleh keterangan bahwa karyawan MPS NGORO menyadari bahwa saat ini untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan keinginan atau harapan dan latar belakang pendidikan yang sesuai tidaklah mudah, sehingga sekalipun karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya tidak langsung membuat mereka memutuskan untuk mengundurkan diri. Berdasarkan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa meskipun karyawan kurang puas terhadap kesempatan promosi dan juga kepuasan terhadap atasan langsung mereka memutuskan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Hal ini disebabkan banyak diantara mereka yang memiliki tanggungan hutang di koperasi perusahaan, sehingga secara tidak langsung memaksa mereka untuk tetap tinggal. Temuan ini sama dengan hasil penelitian Toly (2001), Rahman *et al.* (2008), Hwang & Kuo (2006) yang menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja tidak mempengaruhi tingkat keinginan untuk pindah. Hasil penelitian Carmeli dan Weisberg (2006) yang menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Ekstrinsik tidak berhubungan signifikan terhadap *intention to leave*. Demikian pula hasil penelitian Chang lee *et al.* (2010) juga menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi keinginan untuk berpindah

### Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Intention to leave*

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu terhadap variabel komitmen organisasional dan *Intention to leave* menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *intention to quit*. Temuan ini memperkuat temuan Chang lee *et al.* (2010) dan juga Toly (2006) yang menemukan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi memiliki pengaruh



negatif yang signifikan terhadap *intention to leave*.

Hal ini diperkuat dari hasil distribusi kuisioner *intention to leave* dimana karyawan berniat meninggalkan organisasi jika mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik. Persepsi tentang ketiadaan alternative pekerjaan lain timbul dikarenakan karakteristik pendidikan responden yang sebagian besar adalah lulusan SMP, sehingga kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain relative kecil yang menyebabkan karyawan tidak ada pilihan lain selain bertahan dalam organisasi,

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to leave* melalui Komitmen Organisasional**

Pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Dengan kata lain variabel komitmen organisasional menjadi moderator pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave*. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chang lee *et al.* (2010) yang menemukan bahwa Komitmen Organisasi secara significant berpengaruh negative pada *intention to leave* dan memoderatori variabel kepuasan kerja untuk mempengaruhi *intention to leave*. Demikian pula penelitian Raza (2007) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasional pekerja mempunyai pengaruh significant negative terhadap keinginan berpindah. Sedangkan proses kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi mempengaruhi keinginan berpindah (Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung pada keinginan berpindah). Factor penyebab hasil pengaruh tidak signifikan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah dalam penelitian ini karena karakteristik sampel, yaitu kebanyakan responden memiliki umur di atas 30 tahun. Bagi para professional yang memiliki umur di atas 30 tahun cenderung tidak berani mengambil resiko untuk pindah kerja karena cenderung mencari posisi yang mapan, sehingga mereka tidak mempertimbangkan lagi tingkat kepuasan kerja yang diperolehnya untuk mempengaruhi keinginan berpindah.

### **KESIMPULAN**

*Intention to leave* pada industri manufaktur merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas dan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja. *Intention to leave* terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional Berdasarkan hal tersebut di atas, peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan *intention to leave* karyawan pada salah satu industri manufaktur yaitu MPS NGORO . Berdasarkan bukti-bukti empiris yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu, maka peneliti mengembangkan 4 buah hipotesis yang melibatkan tiga buah variable penelitian, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *intention to leave* Melalui penyebaran terhadap 90 responden karyawan MPS NGORO JOMBANG, dan selanjutnya dianalisis dengan analisisjalur (Path Analys) maka penelitian ini menghasilkan 4 kesimpulan empiris:

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap terhadap komitmen organisasional pada karyawan MPS NGORO.
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan secara langsung terhadap *intention to leave* karyawan MPS NGORO.
3. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap *intention to leave* pada karyawan MPS NGORO.
4. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional pada karyawan MPS NGORO

### **Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk agenda penelitian mendatang didasarkan atas beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian bisa ditambah dengan variabel yang belum dimasukkan dalam model penelitian ini seperti variabel persepsi akan adanya peluang kerja alternative.
2. Akan lebih baik bila sampel yang diambil adalah beberapa perusahaan, sehingga lebih representative.

3. Responden yang diikuti sertakan tidak hanya pada satu bagian / satu divisi tetapi meliputi karyawan bagian lain.
4. Pada penelitian selanjutnya perlu digunakan sistem distribusi pengumpulan data yang berbeda, yaitu meyeritakan sample karyawan laki laki

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansah, Muhammad Noor. 2003. Pengaruh gender dan locus of control terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan berpindah kerja auditor, *Tesis Program Study Magister Management Universitas Diponegoro*.
- Berry M. L., and Michael L. Morris. 2008. The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent.
- Carmeli, A. and Jacob Weisberg. 2006. Exploring Turnover Intentions Among Three Professional Groups Of Employees. *Human Resource Development International*. Vol.9, No.2 p.191- 206
- Eslami, J., and Davood Gharakhani. 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction, *ARPN journal of science and technology* Vol. 2, No. 2 p85-91.
- Foreman, W. 2009. Job Satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*. Vol. 3, No. 4 p356 – 378.
- Harpert , Vernon L. 2013. Job satisfaction, perceived availability of job alternatives and turnover intentions. *Master Of Business Administration Program*, Maastricht School of Management
- Hwang Ing- San, Dr., Jyh-Hueikuo. 2006. Effect of Job Satisfaction Perceived Alternative Employment Opportunitites on Turnover Intention. *Journal of American Academy of Business Cambridge* Vol.8, No. 2 p 254.
- Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai University Press*.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, 2003, *Perilaku Organisasi*, Edisi kelima, Salemba Empat. Jakarta Pusat
- Lee , C., Sheng-Hsiung Huang, Chen- Yi Zha. 2010. A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review* Vol.2, No.7 p866-875
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organisational Behaviour* Vol. 19, No. 3 p305-320.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*, International Edition, McGraw Hill Book Company, Singapore.
- Mowday, Richard T., Koberg Christine S., Angeline W. Mc. Arthur. 1984. The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross Validational Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1 p79-94.
- Rahman, A., Raza Naqvi and M. Ismail Ramay. 2008. Measuring Turnover Intention: A Study of IT Professionals in Pakistan, *International Review of Business Research Papers* Vol. 4 No.3 p45-55.
- Raza, Hendra. 2007. Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah Pekerja (Studi Empiris pada Pekerja di Indonesia). *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol .5, No. 3 p386-396.
- Robbins, S.P., 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Salleh, R., Mishaliny Sivadahasan Nair, and Haryanni Harun. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia, *International Science Index* Vol. 6, No. 12 p15-22
- Tett, Robert P. dan John P. Meyer. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* Vol. 46 p259-293.
- Tnay, E., Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong, Sheilla Lim Omar Lim. 2013. The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 97 p201 – 208.
- Toly , A.A. 2006. Analisis faktor-faktor Yang mempengaruhi Turnover Intentions Pada Staf Kantor Akuntan Public. *Jurnal Fakultas*

*Ekonomi, Jurusan Akuntansi – Universitas Kristen Petra* Vol. 19 No. 2 p170-187.  
Witasari, Lia. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terha-

dap *Turnover Intentions*. Tesis program Pasca Sarjana magister Management Universitas Diponegoro Semarang