

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *INTENTION TO LEAVE* (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)

**Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, Umar Nimran**

Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang

**Abstract:** *The objective of this study is to analyze and explain the effect of Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Leave. The research belongs to explanatory research. The samples are taken by using propotionate random sampling technique and the size of the samples to be determined 79 of 98 employes of PT. Bitung Mina Utama. The data collecting technique is questionnaire. The data is analyzed by using Path Analysis. The findings of this study show: (1) Organizational Culture has significant effect on Organizational Commitment; (2) Organizational Culture has significant effect on Job Satisfaction; (3) Organizational Culture has insignificant effect on Intention to Leave; (4) Job Satisfaction has significant effect on Organizational Commitment; (5) Job Satisfaction has insignificant effect on Intention to Leave; and (6) Organizational Commitment has significant effect on Intention to Leave.*

**Key words:** *Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Leave.*

Tercapainya keberhasilan dalam suatu organisasi tidak bisa terlepas dari peranan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan yang menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk kemajuan perusahaan, berusaha mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya agar mampu mencapai target-target yang sebelumnya telah ditetapkan dalam perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan tidaklah cukup dengan hanya memiliki program perekrutan yang baik atau pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kemampuan individu karyawan dalam perusahaan, akan tetapi suatu program untuk menjaga kepuasan setiap individu karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, menjaga dan membangun loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, dan dari semua hal tersebut diharapkan mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi untuk tetap berada di dalam perusahaan, adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Menurut Robbins (2006:21) pasang surut perekonomian dunia menyebabkan sebagian besar perusahaan kesulitan menemukan pekerja

terampil untuk mengisi lowongan, tawaran upah dan tunjangan besar tidak akan cukup untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerja terampil. Para manager membutuhkan strategi perekrutan dan pemeliharaan yang maju.

Karyawan yang bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka tentu saja memiliki berbagai alasan, akan tetapi persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa karyawan tersebut berhenti secara sukarela (Mathis dan Jackson, 2006:127). Menurut Swasto (2011:133) apabila perputaran karyawan banyak terjadi dalam jumlah yang besar, perlu mendapat perhatian serius dan perlu digali informasi mengenai alasan sebenarnya mengapa para karyawan itu berhenti.

Beberapa ahli perilaku organisasi telah mencoba melihat bagaimana dan apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau tetap bertahan pada perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Dari penelitian-penelitian sebelumnya (Shore dan Martin, 1989; Udo, *et al*, 1997; Clugston, 2000; Elangovan, 2001; Pareke, 2004; Falkenburg dan Schyns, 2007; Emami, *et al*, 2012) membuktikan bahwa Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional merupakan faktor-faktor yang dapat mem-

pengaruhi hal tersebut.

Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi, kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2002:284). Ada banyak karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, tetapi mereka tidak menyukai banyaknya birokrasi organisasi di mana mereka bekerja, atau teknisi yang tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi tetap menjalankan visi perusahaan (Luthans, 2006:248).

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama, budaya meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan (Robbins, 2006:726).

Penelitian Zain, *et al* (2009) menemukan bahwa dimensi-dimensi dari budaya organisasi memiliki hubungan secara positif terhadap komitmen organisasional, di mana budaya perusahaan yang kuat akan membentuk komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan, kemudian penelitian Kumar, *et al* (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, hal tersebut menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang ada di dalam penelitian ini, saat budaya organisasi yang kuat membentuk komitmen organisasional yang tinggi, akhirnya akan menumbuhkan rasa nyaman dan aman untuk terus berada di dalam perusahaan sehingga memperkecil kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan.

Mathis dan Jackson (2006:121) mengatakan, meskipun kepuasan kerja itu sendiri penting, mungkin faktor yang menentukan adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, yang memengaruhi perputaran karyawan dan kinerja organisasional. Luthans (2006:248) mengatakan bahwa meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi

hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah diketahui selama bertahun-tahun. Salah satu hal yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berhubungan dengan niat untuk meninggalkan perusahaan adalah seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2006:108) Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara, salah satu cara untuk mengungkapkan ketidakpuasan adalah dengan mengundurkan diri dari perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

P.T. Bitung Mina Utama adalah salah satu perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia yang dijalankan oleh seorang direktur dari Indonesia dan beberapa orang manajer yang berasal dari Taiwan, hal tersebut menjadi salah satu alasan untuk melihat lebih jauh apakah budaya organisasi akan mempengaruhi tingkat keinginan dari karyawan keluar atau berpindah ke perusahaan yang lain dengan mengacu pada proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins (2002:290), yang mengemukakan terbentuknya budaya organisasi dimulai dari filosofi pendiri yang selanjutnya akan mempengaruhi kriteria dalam penerimaan karyawan, kemudian tindakan manajemen puncak akan membentuk iklim umum mengenai perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.

Flippo (1994:281) mengatakan bahwa *turnover* karyawan yang berlebihan tentu tidak diinginkan dan menghabiskan banyak biaya, jika dilihat dari biaya-biaya yang dikeluarkan akibat pergantian tenaga kerja maka diperkirakan biaya yang terbesar bisa mencapai 70% dari keseluruhan biaya pergantian tenaga kerja biasanya berasal dari hilangnya produksi pada saat ada posisi yang kosong dan produksi yang tidak memenuhi standar karena pengganti yang masih pemula.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional.
2. Menguji dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
3. Menguji dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Intention to Leave*.

4. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.
5. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention To Leave*.
6. Menguji dan menjelaskan pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Intention To Leave*

**TINJAUAN PUSTAKA**

**Budaya Organisasidan Komitmen Organisasional**

Berdasarkan definisi dari Mathis dan Jackson (2006:122). Komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi tersebut. Tujuan organisasi sendiri merupakan perwujudan dari nilai-nilai yang digunakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi. sedangkan nilai-nilai organisasi merupakan budaya organisasi itu sendiri seperti yang dijelaskan Sopiah (2008:138) bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins (2002:282) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku di dalam organisasi. Kecocokan nilai budaya menimbulkan suasana kondusif bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif, akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi.

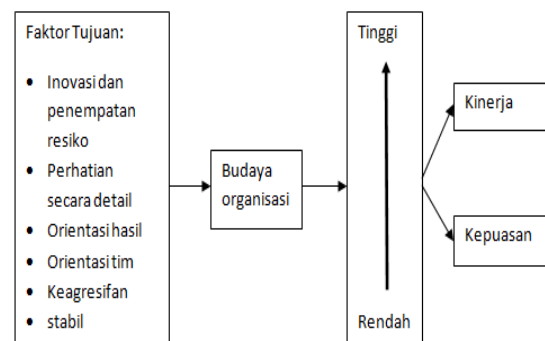
Berdasarkan uraian di atas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional**

**Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Robbins (2002:36) mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri, untuk memperjelas hal tersebut Robbins (2006:748) menggambarkan hal tersebut seperti pada gambar 1.

Alur proses yang digambarkan di dalam gambar 1 menjelaskan bagaimana budaya bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari karyawan.



**Gambar 1. Budaya Organisasi berdampak pada Kinerja dan Kepuasan (Robbins, 2006)**

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

**H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja**

**Budaya Organisasi dan *Intention to Leave***

Mathis dan Jackson (2006:128) mengungkapkan bahwa beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan terus bertahan di dalam

perusahaan atau meninggalkan perusahaan, salah satu komponen organisasional tersebut adalah budaya organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006:128) ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan teknis utama, profesional, dan administratif yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang dan menciptakan rintangan terhadap penggunaan kapabilitas individual. Sebaliknya menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa menurut Mathis dan Jackson (2006:128) budaya merupakan hal yang penting dalam mempertahankan karyawan, hal senada juga dikemukakan oleh Luthans (2006:125-126) bahwa ada analisis terbaru dari perusahaan fortune yang menemukan bahwa atribut yang paling berhubungan dengan mereka yang menduduki peringkat tiga teratas dalam industri adalah “menarik dan mempertahankan orang-orang yang punya talenta mengagumkan”. Cara yang dilakukan perusahaan tersebut adalah menanggapi budaya dan nilai mereka secara serius.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disajikan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave***

**Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional**

Meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diketahui selama bertahun-tahun (Luthans, 2006:248). Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga ditunjukkan oleh Stum dalam Sopiah (2008:164), menurut Stum salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional adalah kepuasan kerja.

Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2006:122). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan sebuah perusahaan akan mendo-

karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi di mana karyawan tersebut bekerja.

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

**H<sub>4</sub>: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional**

**Kepuasan Kerja dan *Intention to Leave***

Davis dan Newstrom (1989:181) mengemukakan bahwa karyawan yang lebih puas lebih kecil kemungkinannya untuk berpikir tentang berhenti, mencari pekerjaan baru, atau mengumumkan niat mereka untuk berhenti, dan dengan demikian lebih mungkin untuk tinggal bersama perusahaan mereka lagi.

Luthans (2006:247) mengatakan bahwa penelitian-penelitian mengungkapkan hubungan negatif antara kepuasan dan pergantian karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, tetapi hal tersebut mungkin membantu. Sebaliknya, jika terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin tinggi. Kemudian Luthans (2006:247) melanjutkan bahwa pada dasarnya tepat untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam pergantian karyawan.

Menurut Robbins (2006:108) ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara. Tanggapan yang berbeda antara satu orang dan yang lainnya dibagi dalam dua dimensi yaitu: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Tanggapan seseorang yang mengarah pada sikap yang konstruktif yaitu dengan berbagai upaya untuk memperbaiki kondisi seperti: mendiskusikan masalah dengan atasan atau menyarankan perbaikan, sedangkan tanggapan ketidakpuasan yang mengarah ke destruktif dinyatakan dengan cara keluar dari perusahaan.

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

**H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave***

**Komitmen Organisasional dan *Intention to Leave***

Komitmen yang kuat terhadap organisasi akan menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk

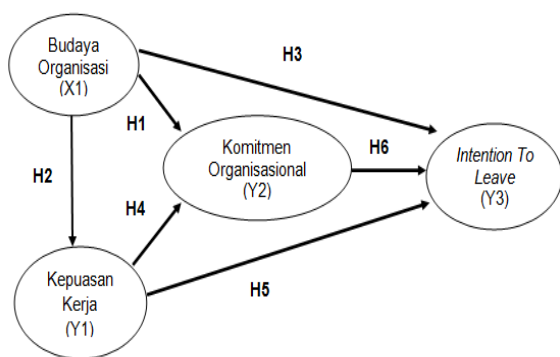
keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2002:284). Perluasan komitmen organisasional yang logis khususnya fokus pada faktor-faktor komitmen yang kontinu, yang mengungkapkan bahwa keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen. (Mathis & Jackson 2006:122)

Menurut Davis & Newstrom (1989:179-180) Komitmen organisasi Seperti gaya magnet yang kuat menarik satu benda logam yang lain, itu adalah ukuran dari kesediaan karyawan untuk tetap bersama sebuah perusahaan di masa depan. Hal ini sering mencerminkan keyakinan karyawan dalam misi dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk mengeluarkan upaya prestasi mereka, dan niat untuk terus bekerja di sana.

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

**H<sub>6</sub>: Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap intention to leave**

**Model Hipotesis**



**Gambar 2. Model Hipotesis**

**METODE**

**Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, dan Sampel**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris dengan pendekatan *positivist research* atau pendekatan kuantitatif. Penelitian

ini dilaksanakan di PT. Bitung Mina Utama, sebuah perusahaan penanaman modal asing yang berasal dari Taiwan, bergerak di bidang pengolahan ikan dengan produk utama tuna, marlin dan swordfish. PT. Bitung Mina Utama berkedudukan di Kelurahan Aertembaga dua, lingkungan dua, kecamatan Aertembaga, kota Bitung, Sulawesi Utara. Metode sampling dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* (sampel proporsional). Prosedur yang ditempuh dilakukan dengan jalan mengambil individu yang terdapat di dalam masing-masing kategori populasi sesuai dengan proporsi atau perimbangannya untuk dijadikan sampel penelitian. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus Slovin. Berdasarkan rumus tersebut, tingkat kesalahan yang bisa ditolerir telah ditentukan sebesar 5% atau 0,05 dan jumlah populasi sebesar 98 orang, maka diperoleh jumlah sampel sebesar 79 responden

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menyebarkan angket kepada 79 karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

**Variabel Penelitian dan Indikator Variabel Bebas**

**1) Budaya Organisasi**

Indikator-indikator yang diukur untuk variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko
- b) Perhatian terhadap detail
- c) Orientasi hasil
- d) Orientasi orang
- e) Orientasi terhadap tim
- f) Keagresifan
- g) Kemantapan

**Variabel Terikat**

**1) Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut:

- a) Pekerjaan itu sendiri
- b) Gaji
- c) Kesempatan promosi
- d) Pengawasan
- e) Rekan Kerja

**2) Komitmen Organisasional**

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut:

- a) Komitmen Afektif
- b) Komitmen Normatif
- c) Komitmen Berkelanjutan

**3) Intention to Leave**

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut:

- a) Frekuensi berpikir untuk berhenti
- b) Frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain
- c) Frekuensi niat melamar pekerjaan di tempat lain

**Teknik Analisa Data**

Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa statistik deskriptif dan analisa statistik inferensial menggunakan analisis jalur. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi dengan menggunakan bantuan program SPSS, Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau  $(0,05 \leq Sig)$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan. Sebaliknya, Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau  $(0,05 \geq Sig)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Pengaruh antar Variabel**

Ringkasan koefisien jalur yang dimodelkan dalam penelitian ini dapat dilihat di tabel 1:

**Tabel 1. Ringkasan Koefisien Jalur**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Beta	P Value	Kesimpulan
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,726	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi	Komitmen Organisasional	0,321	0,007	Signifikan
Kepuasan kerja	Komitmen Organisasional	0,452	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi	Intention to Leave	-0,040	0,736	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja	Intention to Leave	-0,024	0,850	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasional	Intention to Leave	-0,692	0,000	Signifikan

Pengaruh antar variabel dapat dilihat dalam tabel 2:

**Tabel 2. Pengaruh Antar Variabel Dalam Analisis Jalur**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
$X_1$ terhadap $Y_1$	0,726 (signifikan)	-
$X_1$ terhadap $Y_2$	0,321 (signifikan)	Melalui $Y_1$ $(0,726) \times (0,452) = 0,328$ (signifikan)
$X_1$ terhadap $Y_3$	-0,040 (tidak signifikan)	Melalui $Y_2$ $(0,321) \times (-0,692) = -0,222$ (signifikan)
$Y_1$ terhadap $Y_2$	0,452 (signifikan)	-
$Y_1$ terhadap $Y_3$	-0,024 (tidak signifikan)	-
$Y_2$ terhadap $Y_3$	-0,692 (signifikan)	-

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,007 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* variabel budaya organisasi sebesar 3,55 yang termasuk kategori tinggi dan skor *mean* variabel komitmen organisasional sebesar 2,93.

Data ini mendukung bahwa budaya organisasi yang semakin kuat akan menghasilkan komitmen organisasional karyawan yang semakin tinggi hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien jalur sebesar 0,321 yang mengindikasikan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional adalah positif. Karyawan merasa jika mereka tidak agresif, kompetitif dan bersantai-santai dapat menghambat proses pekerjaan di perusahaan, proses pekerjaan yang terhambat dapat menjadi suatu masalah di perusahaan yang dapat berakibat ke hal-hal lain yang berhubungan dengan karyawan, hal ini akan membuat karyawan berusaha untuk selalu agresif dan kompetitif dalam melakukan pekerjaan, karena merasa jika terjadi suatu masalah dalam perusahaan karyawan akan merasakan dampak dari masalah tersebut juga, hal tersebut kemudian membentuk komitmen dari karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, yang akan diperoleh dari hasil kali koefisien jalur antara pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan koefisien jalur dari pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ( $0,726 \times 0,452$ ), dari hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur sebesar  $0,328$  sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat juga akan meningkatkan komitmen organisasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, pengaruh tidak langsung memiliki nilai lebih besar yaitu  $0,328$ .

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Simmons (2005), dan Zain, *et al* (2009), yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Robbins (2006:724) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota organisasi, kebulatan suara terhadap tujuan organisasi akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kecocokan budaya menimbulkan suasana kondusif bagi karyawan dalam menjalankan aktifitas pekerjaan, budaya organisasi yang kondusif akan menimbulkan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Robbins (2002:283) juga menyebutkan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pribadi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar  $0,000$  lebih kecil dari nilai signifikansi  $0,05$  yang menunjukkan hasil yang signifikan, artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa

skor *mean* variabel budaya organisasi sebesar  $3,55$  yang termasuk kategori tinggi dan skor *mean* variabel kepuasan kerja sebesar  $3,13$ . Data ini mendukung bahwa budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif, hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien jalur sebesar  $0,726$ , jadi semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan merasa perusahaan selalu menekankan untuk selalu cermat dan memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, karena perusahaan bergerak di bidang produksi maka sebagian besar proses pekerjaan dalam perusahaan berhubungan langsung dengan alat-alat produksi yang membutuhkan kecermatan dalam pengoperasian, kurang cermat atau tidak memperhatikan secara detail dapat membahayakan karyawan tersebut atau karyawan yang lain, kesalahan pengoperasian alat-alat produksi juga dapat mengakibatkan proses produksi yang terhambat atau terhenti, hal ini membuat karyawan merasa pekerjaan yang dia lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam berjalannya proses produksi dalam perusahaan yang akhirnya menumbuhkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Khan, *et al* (2011), Sabri, *et al* (2011), dan Emami, *et al* (2012), yang menunjukkan bukti ada hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Robbins (2006) yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Intention to Leave***

Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,736 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan, artinya Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* variabel Budaya Organisasi sebesar 3,55 yang termasuk kategori tinggi dan skor *mean* variabel *Intention to Leave* sebesar 2,86 yang berada pada kategori cukup. Data ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang kuat tidak secara langsung menghasilkan *Intention to Leave* dari karyawan menjadi rendah.

Koefisien jalur sebesar -0,040 mengindikasikan pengaruh *Intention to Leave* tidak bisa dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi. Hasil koefisien jalur yang menghasilkan angka negatif menunjukkan bahwa hubungan pengaruh antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel *intention to leave* memiliki hubungan yang berlawanan arah, meskipun begitu dari nilai koefisien jalur yang rendah menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang tinggi tidak selalu berdampak pada *Intention to Leave* yang rendah.

Berdasarkan data statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* terendah indikator dan item dari variabel Budaya Organisasi mungkin memberikan kontribusi terhadap pengaruh yang tidak signifikan ini. Data Statistik deskriptif memperlihatkan bahwa nilai skor *mean* terendah dari variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terdapat pada indikator Keman-tapan ( $X_{1.7}$ ) dengan item Tingkat dukungan karyawan terhadap perubahan peraturan ( $X_{1.7.1}$ ) memiliki skor *mean* sebesar 3,16 berada pada kategori cukup dan indikator Orientasi Manusia ( $X_{1.4}$ ) dengan item Perusahaan memperhatikan dampak hasil-hasil keputusan terhadap karyawan ( $X_{1.4.1}$ ) memiliki skor *mean* sebesar 3,22 yang berada pada kategori cukup. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan masih merasa belum yakin apakah perusahaan benar-benar memperhatikan dampak dari keputusan-keputusan yang diambil oleh perusahaan terhadap karyawan, dalam hal ini karyawan masih merasa bahwa beberapa keputusan

perusahaan belum bisa sepenuhnya diterima oleh karyawan atau tidak sesuai dengan keinginan karyawan, hal ini juga yang menyebabkan karyawan masih belum yakin untuk memberikan dukungan terhadap perubahan peraturan yang mungkin terjadi dalam perusahaan.

Robbins (2006:731) mengatakan bahwa tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi, karyawan yang belum lama bekerja tidak sepenuhnya terindoktrinasi oleh budaya organisasi itu. Robbins (2006) menambahkan, organisasi akan membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan budayanya, proses penyesuaian diri ini disebut sebagai proses sosialisasi. Proses sosialisasi ini terbagi atas tiga tahap yaitu; tahap Prakedatangan yang secara eksplisit mengakui bahwa tiap individu tiba dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan. Tahap ini merupakan periode pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung ke dalam organisasi. Proses seleksi termasuk dalam tahapan prakedatangan ini, di mana kebanyakan organisasi menggunakan proses seleksi untuk memberitahu calon karyawan mengenai organisasi tersebut secara keseluruhan. Tahap selanjutnya dalam proses sosialisasi adalah tahap Keterlibatan, pada tahap ini setiap individu karyawan yang masuk kedalam organisasi melihat bagaimana sesungguhnya organisasi tersebut, kemudian menghadapi pemisahan antara harapannya dan kenyataan yang ada di dalam organisasi tersebut. Saat harapan dari individu karyawan mendekati kenyataan, tahap keterlibatan ini hanya sekedar memberikan pemastian ulang atas persepsi yang diterima sebelumnya, tetapi jika harapan dan kenyataan yang ada berbeda ekstrimnya, karyawan tersebut dapat benar-benar dikecewakan oleh kenyataan yang ada dan kemudian mengundurkan diri, atau bisa juga karyawan tersebut akan melepaskan asumsi dia sebelumnya dan menggantikan asumsi tersebut dengan seperangkat asumsi lain yang dianggap lebih disukai perusahaan itu, yang selanjutnya akan berlanjut pada tahap terakhir dalam proses sosialisasi yaitu tahap Metamorfosis, di mana tahap ini karyawan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dijumpai dalam tahap keterlibatan, yang berarti karyawan berubah dan menyesuaikan diri dengan organisasi (Robbins 2006:733).



Berdasarkan penjelasan deskripsi responden dapat dilihat bahwa frekuensi responden terbanyak adalah responden yang memiliki lama bekerja di atas 1 sampai 2 tahun yang berjumlah 32 responden (40,51%), kemudian di atas 2 sampai 4 tahun sebanyak 30 responden (37,97%), dan sisanya adalah karyawan yang memiliki masa kerja di atas 4 sampai 5 tahun sebanyak 7 responden (8,86%), serta yang memiliki masa kerja di atas 5 tahun sebanyak 10 responden (12,66%). Hal tersebut dapat memberikan penjelasan mengapa masih ada indikator Budaya Organisasi yang terlihat diekspresikan ragu-ragu oleh responden, meskipun sebagian besar indikator Budaya Organisasi menunjukkan hasil yang baik, yang akhirnya memberikan hasil pengaruh langsung antara Budaya Organisasi dengan *Intention to Leave* menjadi tidak signifikan. Dapat dikatakan sebagian besar responden masih berada dalam tahap keterlibatan seperti yang dikatakan Robbins (2006:733), karyawan dapat menggambarkan dengan baik Budaya Organisasi yang ada dalam perusahaan tetapi masih belum dapat menerima atau menyesuaikan diri sepenuhnya dengan budaya organisasi tersebut sehingga masih sering membayangkan bagaimana jika mereka bekerja pada perusahaan yang lain.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa masa kerja sebagian besar responden yang masih belum terlalu lama sehingga belum benar-benar bisa menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan meskipun responden dapat menggambarkan dengan baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan, ini dapat dilihat pada sebaran jawaban responden untuk item-item yang memperoleh nilai skor *mean* rendah. Hal tersebut membuat responden ragu-ragu untuk menentukan niat mereka meninggalkan perusahaan. Hal tersebut bisa juga terkait dengan tingkat pendidikan atau status perkawinan dari responden karena rata-rata responden berpendidikan SMU dan sudah menikah mereka terpaksa untuk tetap berada di dalam perusahaan karena merasa tidak ada kepastian apakah mereka akan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau dapat bersaing dengan calon pekerja yang lain dalam mendapatkan pekerjaan baru.

Selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional, yang akan diperoleh dari hasil

kali koefisien jalur antara pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan koefisien jalur dari pengaruh komitmen organisasional kerja terhadap *intention to leave* ( $0,321 \times -0,692$ ), dari hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur sebesar  $-0,222$  sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to leave karyawan* akan tetapi budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* jika dimediasi oleh komitmen organisasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional menjadi variabel penting pada pengaruh dari budaya organisasi terhadap *intention to leave*.

Hasil penelitian ini tidak memperkuat Kumar, *et al* (2012), Emami, *et al* (2012), dan Ahmad (2012) yang menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan negatif secara langsung terhadap keinginan keluar dari karyawan. Hasil penelitian ini juga tidak memperkuat pendapat Mathis dan Jackson (2006) yang mengemukakan beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan terus bertahan di dalam perusahaan atau meninggalkan perusahaan, salah satu komponen organisasional tersebut adalah budaya organisasi.

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

Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Data pada statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa skor mean variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,13 dan variabel komitmen organisasional sebesar 2,93. Data ini mendukung bahwa kepuasan kerja karyawan akan menghasilkan komitmen organisasional yang baik.

Koefisien jalur sebesar 0,452 mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah positif. Artinya, semakin baik kepuasan kerja

karyawan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin baik pula komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Demikian pula sebaliknya, ketika karyawan merasa kurang puas, maka komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan semakin rendah. Berdasarkan hasil jawaban angket yang terkumpul dapat dilihat bahwa skor *mean* tertinggi terdapat pada indikator pekerjaan itu sendiri ( $Y_{1.1}$ ) item yang mendapatkan skor *mean* tertinggi yaitu pada item kesempatan untuk menerima tanggung jawab ( $Y_{1.1.3}$ ) dengan skor mean sebesar 3,80 yang termasuk dalam kategori tinggi. Persepsi responden terhadap item ini berada pada kategori tinggi karena seperti yang sebelumnya telah dijelaskan bahwa karyawan merasa mereka diberikan tanggung jawab yang cukup besar dalam melakukan pekerjaannya, hal ini terjadi karena PT. Bitung Mina Utama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan ikan mentah, di mana sebagian besar proses pekerjaan dalam perusahaan berhubungan dengan proses produksi, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan merupakan penentu berjalan dengan baik atau tidaknya keseluruhan proses pekerjaan yang ada dalam perusahaan, kesalahan yang terjadi saat melakukan pekerjaan atau pengoperasian alat-alat produksi dapat berakibat terhambatnya bagian-bagian pekerjaan lain yang ada dalam perusahaan, karena itu setiap karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar. Item Memiliki kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru ( $Y_{1.1.3}$ ) dengan skor *mean* 3,78 yang termasuk dalam kategori tinggi mungkin membantu juga dalam hal ini, karyawan merasa banyak hal baru yang dipelajari saat bekerja di perusahaan ini, cara karyawan melakukan pekerjaan dan bagaimana mengoperasikan alat-alat tertentu merupakan hal-hal yang baru bagi sebagian besar karyawan, dan mereka merasa hal-hal tersebut hanya dapat mereka pelajari saat mereka bekerja di perusahaan. Item-item dari kepuasan kerja tersebut membantu karyawan membentuk komitmen mereka terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Udo, *et al* (1997), Clugston (2000), Elangovan (2001), Simmons (2005), Nelwan (2008), dan Tanjung (2012). Penelitian-penelitian tersebut menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasional.

Penelitian ini juga memperkuat pendapat dari Mathis & Jackson (2006) yang mengatakan bahwa berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Luthans (2006) juga mengemukakan bahwa hubungan yang kuat antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional telah diketahui selama bertahun-tahun, hal ini diperkuat juga oleh Stum dalam Sopiah (2008) yang menyatakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional adalah Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave***

Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,850 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan, artinya Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,13 yang termasuk kategori cukup dan skor *mean* variabel *Intention to Leave* sebesar 2,86 yang berada pada kategori cukup. Data ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja karyawan tidak secara langsung mempengaruhi *Intention to Leave* dari karyawan. Koefisien jalur sebesar -0,024 mengindikasikan pengaruh *Intention to Leave* tidak bisa dijelaskan oleh variabel Kepuasan Kerja.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* item terendah terdapat pada indikator Gaji ( $Y_{1.2}$ ) untuk item Hasil yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup ( $Y_{1.2.2}$ ) dengan skor *mean* sebesar 2,51 yang termasuk pada kategori rendah. Skor *mean* yang berada pada kategori rendah menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak puas dengan gaji yang didapatkan dari perusahaan, karena karyawan merasa gaji yang perusahaan berikan belum bisa memenuhi kebutuhan hidup mereka. Berdasarkan deskripsi jenis kelamin responden menunjukkan sebanyak 60 responden (75,95%) dari penelitian ini adalah laki-laki sedangkan sisanya 19 responden (24,05%) adalah perempuan, jika dilihat dari deskripsi status perkawinan menunjukkan bahwa 54 responden

(68,35%) berstatus menikah dan sisanya sebanyak 25 responden (31,64%) belum menikah, dapat dikatakan sebagian besar responden dalam penelitian ini kebanyakan laki-laki yang sudah menikah. Hal tersebut mungkin bisa menjelaskan mengapa karyawan merasa gaji yang diberikan perusahaan belum bisa mencukupi kebutuhan hidup mereka, laki-laki yang sudah menikah mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap keluarga mereka, bukan hanya berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sendiri tetapi memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga mereka merasa gaji yang didapatkan dari perusahaan belum bisa mencukupi kebutuhan hidup, akan tetapi di sisi yang lain status perkawinan dapat menjadi salah satu alasan mengapa karyawan akan tetap memilih untuk bertahan, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2006:51) bahwa status perkawinan menuntut tanggung jawab yang lebih besar yang mungkin membuat pekerjaan tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Hal-hal lain selain status perkawinan yang perlu menjadi perhatian juga yaitu karyawan masih belum yakin apakah tersedia lapangan pekerjaan yang lebih baik jika mereka keluar dari perusahaan, atau apakah terdapat banyak pilihan perusahaan yang dapat menerima mereka terkait dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang mereka miliki. Dengan kata lain karyawan masih merasa perlu untuk tetap bertahan dalam perusahaan meskipun belum begitu puas dengan apa yang mereka rasakan saat bekerja di dalam perusahaan karena masih membutuhkan penghasilan tetap dan tidak memiliki keahlian tertentu atau tingkat pendidikan yang lebih baik untuk mencari pekerjaan yang lain.

Robbins dalam Tanjung (2012:151) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan adanya alternatif pekerjaan lain, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting seorang pekerja untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Karyawan merasa bahwa mereka puas dengan pekerjaan yang mereka jalani diperusahaan hal ini dibuktikan dengan skor *mean* indikator Pekerjaan itu sendiri ( $Y_{1.1}$ ) sebesar 3,58 yang berada pada kategori tinggi, akan tetapi gaji yang dirasa belum bisa memenuhi kebutuhan hidup serta ketidakpastian untuk langsung mendapatkan pekerjaan baru, membuat karyawan tidak dapat menen-

tukan dengan jelas keseluruhan tingkat kepuasan kerja mereka. Hal-hal tersebut menghasilkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave* dalam penelitian ini menjadi tidak signifikan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Tanjung (2012), akan tetapi penelitian ini tidak memperkuat penelitian dari Udo, *et al* (1997), Clugston (2000), Pareke (2004), Nelwan (2008), dan Emami, *et al* (2012) yang menemukan bukti kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk berpindah. Penelitian ini juga tidak memperkuat pendapat Davis dan Newstorm (1989) yang mengemukakan bahwa karyawan yang lebih puas lebih kecil kemungkinannya untuk berpikir tentang berhenti, mencari pekerjaan baru, atau menyatakan niat mereka untuk berhenti dari perusahaan. Hal yang serupa juga di ungkapkan oleh Luthans (2006) yang mengatakan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya telah mengungkapkan hubungan negatif antara kepuasan dan pergantian karyawan dan pada dasarnya tepat untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam pergantian karyawan.

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

Hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Intention to Leave*. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor mean variabel Komitmen Organisasional sebesar 2,93 yang termasuk kategori cukup dan variabel *Intention to Leave* sebesar 2,86 yang termasuk kategori cukup dengan koefisien jalur sebesar -0,692. Hal tersebut mengindikasikan pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Intention to Leave* adalah negatif. Artinya, persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan *intention to leave* karyawan yang rendah. Demikian pula sebaliknya, ketika karyawan kurang memiliki komitmen organisasional, maka *intention to leave* akan semakin tinggi.

Berdasarkan jawaban responden dari angket yang terkumpul maka skor mean tertinggi terdapat pada indikator Komitmen Afektif ( $Y_{2.1}$ ) dengan skor mean sebesar 3,02 dengan item tertingginya adalah merasa bahwa masalah yang dialami perusahaan merupakan masalahnya juga ( $Y_{2.1.1}$ ) yaitu sebesar 3,30 yang termasuk dalam kategori cukup. Persepsi responden terhadap item ini lebih tinggi dari item-item yang lain karena karyawan merasa bahwa jika terjadi masalah dalam perusahaan mereka juga akan merasakan dampaknya secara langsung berdasarkan pengalaman mereka selama mereka bekerja di perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa masalah yang dimiliki oleh perusahaan merupakan masalahnya juga membuat karyawan akan berusaha melakukan yang terbaik bagi perusahaan, keinginan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Luthans (2006) bahwa komitmen afektif mencerminkan sebuah keinginan dari karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi terutama sebagai akibat dari pengalaman kerja karyawan tersebut, selanjutnya Luthans (2006) mengemukakan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi akan bersedia untuk mengorbankan usaha yang banyak demi kepentingan organisasi, hal tersebut akan diwujudkan dengan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini memperkuat penelitian dari Shore dan Martin (1989), Elangovan (2001), Datu (2010), Udo, *et al* (1997), Clugston (2000), Elangovan (2001), Pareke (2004), Falkenburg dan Schyns (2007), Nelwan (2008), Kumar, *et al* (2012), dan Tanjung (2012) yang menemukan adanya pengaruh signifikan secara negatif antara komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan di mana dia bekerja. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional maka keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin rendah, begitu pula sebaliknya rendahnya komitmen organisasional dapat membuat karyawan mempunyai keinginan keluar yang tinggi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat para ahli sebelumnya bahwa komitmen yang kuat terhadap organisasi akan menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan

untuk meninggalkan organisasi. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2002). Pendapat selanjutnya menurut Mathis & Jackson (2006) karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen. Davis & Newstrom (1989) juga menyatakan hal yang serupa yaitu komitmen organisasi seperti gaya magnet yang kuat menarik satu benda logam yang lain, itu adalah ukuran dari kesediaan karyawan untuk tetap bersama sebuah perusahaan di masa depan. Hal ini sering mencerminkan keyakinan karyawan dalam misi dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk mengeluarkan upaya prestasi mereka, dan niat untuk terus bekerja di sana.

#### **Keterbatasan Penelitian**

- 1) Hasil penelitian memperlihatkan bahwa deskripsi demografis responden seperti masa kerja, status perkawinan, dan tingkat pendidikan, mungkin ikut memiliki peran terhadap variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini dalam menentukan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan, tetapi penelitian ini belum meneliti lebih jauh bagaimana pengaruh deskripsi demografis responden tersebut.
- 2) Karena keterbatasan waktu dari responden, sebagian responden terkesan melakukan pengisian angket dengan terburu-buru tanpa berusaha memahami dengan baik pertanyaan-pertanyaan yang ada, selain itu pula beberapa responden masih merasa khawatir jawaban mereka akan mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap mereka, meskipun telah dijelaskan bahwa angket hanya digunakan untuk tujuan penelitian. Hal tersebut bisa menimbulkan bias pada jawaban responden yang tidak sesuai dengan apa yang sebenarnya mereka rasakan.
- 3) Tidak semua responden dapat memahami dengan baik pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam angket, hal ini diduga karena tingkat pendidikan responden yang beraneka ragam, khususnya yang berpendidikan SMP dan SMU, sehingga

terjadinya bias persepsi dalam pengisian angket bisa saja terjadi.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, kemudian Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasional. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap *Intention to Leave*. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan negatif terhadap *Intention to Leave*. Ditemukan juga pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap *intention to leave* melalui Komitmen Organisasional dan Pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja.

Secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Hasil analisis pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap *intention to leave* menunjukkan hasil yang tidak signifikan akan tetapi, budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan negatif terhadap *intention to leave* secara tidak langsung jika melalui komitmen organisasional sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

### Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- 1) Penelitian selanjutnya perlu mengkaji lebih dalam seberapa kuat pengaruh deskripsi dari responden seperti; masa kerja, tingkat pendidikan dan status perkawinan yang diduga ikut memberikan kontribusi penting terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
- 2) Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pengumpulan data dengan menggabungkan instrumen lain seperti wawancara yang lebih mendalam dengan responden untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan maksimal tentang pengaruh variabel-variabel dalam pene-

litian ini, yang mungkin belum dapat terlihat dengan baik dalam penelitian ini.

- 3) Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk melakukan penelitian pada perusahaan dengan jenis yang berbeda dan lokasi yang berbeda dari penelitian ini. Lokasi penelitian dan jenis perusahaan yang berbeda mungkin dapat memperoleh hasil yang berbeda dari penelitian ini.
- 4) Penelitian selanjutnya perlu untuk melihat bagaimana pengaruh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini terhadap niat dari karyawan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan, sehingga dapat menambah perbendaharaan ilmu khususnya yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia.

### Saran untuk perusahaan

- 1) Perusahaan perlu lebih memberikan dukungan terhadap karyawan dalam memberikan ide-ide baru dan inovasi, serta menghargai pengambilan resiko yang dilakukan oleh karyawan, selain itu juga perusahaan perlu memperhatikan dampak dari keputusan-keputusan yang dihasilkan perusahaan terhadap karyawan. Dari hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi terlihat bahwa karyawan masih merasa bahwa perusahaan belum memperhatikan dampak keputusan-keputusan perusahaan terhadap karyawan sehingga dukungan karyawan terhadap perubahan peraturan di dalam perusahaan dipersepsikan rendah oleh karyawan yang menjadi responden. Dengan memperhatikan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan juga dukungan karyawan terhadap perubahan-perubahan peraturan di dalam perusahaan, dengan begitu dapat lebih memperkuat budaya organisasi yang ada sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasional karyawan yang tinggi menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan kepada perusahaan yang nantinya dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- 2) Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan karyawan terutama gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Karyawan masih merasa gaji yang diberikan belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka, selain itu juga perusahaan perlu

memberikan dukungan dan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan promosi. Keterbukaan atasan untuk berdiskusi dan memberikan dukungan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan juga merupakan hal yang perlu untuk menjadi perhatian bagi perusahaan, dengan memperhatikan hal-hal tersebut diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan yang kemudian akan membentuk komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan dan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Sohrab., Khurram Shahzad, Shams ur Rehman, Nadeem Ahmed Khan and Ikram Ullah Shad. 2010. "Impact Of Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior On Turnover Intentions Of Call Center Personel In Pakistan". *European Journal Of Social Sciences*. Vol 17, No 4, 2010, pp. 585 – 591
- Ahmad, KamarulZaman. 2012. "The Mediating Effect Of Person-Environment Fit On The Relationship Between Organisational Culture And Staff Turnover". *Canadian Center of Science and Education Journal*. Vol 8, No 2, February 2012, pp. 62 – 71
- Clugston, Michael. 2000. "The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave". *John Wiley & Sons Journal of Organizational Behavior*. 21, 2000, pp. 477 – 486
- Datu, Jusak S. 2010. Pengaruh Penempatan Karyawan, Beban Kerja, Burnout, Keterlibatan Karyawan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, Terhadap Keinginan Untuk Keluar (Studi Pada Karyawan Medical Representative Perusal 215 Farmasi di Sulawesi Utara). *Diser...*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1989. *Human Behaviour At Work: Organizational Behaviour*. Eighth Edition. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid 1 dan 2. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Elangovan, A. R. 2001. "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment and Intention To Quit: A Structural Equations Analysis". *Emerald Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 22/4, 2001, pp. 159 – 165
- Emami, Raheleh, Ebrahim Moradi, Durrishah Idrus and Dhaifallah Obaid Almutairi. 2012. "Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs". *International Journal of Innovative Ideas (IJII)*. Vol. 12(1), April 2012, pp. 8 – 23
- Falkenburg, Karin,. And Birgit Schyns. 2007. "Work Satisfaction, Organizational Commitment And Withdrawal Behaviours". *Management Research News*. Vol. 30, No. 10, 2007, pp 708 - 723
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 2. Alih Bahasa: Moh Masud. Editor: Alfonsus Sirait. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kumar, Ramesh, Charles Ramendran & Peter Yacob. 2012. "A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit the Organizational Culture And the Importantof their Commitment". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2, No. 5, May 2012, pp. 9 – 42
- Khan, Verda, Asma Mariyum, Neelam Pasha & Amna Hasnain. 2011. "Impact of Oraganization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan)". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue. 35, 2011, pp. 7-14
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Alih bahasa: Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie Prabawati & Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat

- Momeni, Mandan., Amir Babak Marjani, Vajiheh Saadat. 2012. "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department Of General Prosecutors Of Tehran". *Center For Promoting Ideas USA International Journal Of Business And Ideas*. Vol. 3, No. 13, July 2012, pp. 217 – 221
- Nelwan, Olivia S. 2008. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, Peluang Promosi, Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Hotel Berbintang di Manado)". *Analisis*, Vol. 5, No. 2, Hal. 139-150
- Pareke, Fahrudin JS. 2004. "Hubungan Keadilan Dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemeditasi". *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 2, No. 9, Desember 2004, Hal. 157 – 177
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Drs. Benyamin Molan. Penerbit PT Indeks
- Sabri, Pirsada S.U., Muhammad Ilyas & Zahra Amjad. 2011. "Organizational Culture And Its Impact On The Job Satisfaction Of The University Teachers Of Lahore". *International Journal of Business and Social Science*. Vol.2, No. 24, 2011, pp 121-128.
- Shore, Lynn McFarlane & Harry J Martin. 1989. "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions". *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, 1989, pp. 625 – 638
- Simmons, Elzbieta Sikorska. 2005. "Predictors Of Organizational Commitment Among Staff In Assisted Living". *The Gerontologist*, Vol. 45, No. 2, pp 196 - 205
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang. Universitas Brawijaya Press.
- Tanjung, Hasrudy. 2012. Pengaruh Kelelahan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Keluar Kerja Perawat (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Islam di Jakarta). *Disertasi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Udo, Godwin J., Tor Guimaraes and Magid Igbaria. 1997. "An Investigation of the Antecedents for Manufacturing Plant Managers". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 17, No 9, 1997, pp. 912-930
- Zain, Zahariah., Razanita Ishak & Erlane K Ghani. 2009. "The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: A Study On Malaysian Listed Company". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue 17, 2009, pp.16 – 26