

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan, membahas mengenai variabel keterikatan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan niat berpindah karyawan. Penelitian terdahulu akan membantu dan mendukung dalam jalannya penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini :

2.1.1 Penelitian Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Saks (2006)

Penelitian yang dilakukan oleh Saks pada tahun 2006 dengan judul “*Antecedents and Consequences of Employee Engagement*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji model anteseden dan konsekuensi dari pekerjaan dan keterikatan organisasi berdasarkan teori pertukaran sosial. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa keterikatan kerja karyawan dan organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku warga organisasi, dan berhubungan negatif dengan niat untuk berhenti.

2. Tejpal (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Tejpal pada tahun 2015 dengan judul “*Enhancing the Job Satisfaction Level through Dimensions of*

Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers “. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana tingkat kepuasan kerja, yang dapat ditingkatkan melalui keterikatan karyawan dan dimensinya yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan kerja dengan kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi keterikatan kerja karyawan secara positif berdampak pada kepuasan kerja.

3. Orgambidez-Ramos dan Almeida (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Orgambidez-Ramos dan Almeida pada tahun 2017 dengan judul “*Work Engagement, Social Support and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff : A Winning Combination*”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran moderator dari dukungan sosial, dari atasan dan dari rekan kerja, dalam hubungan antara keterikatan kerja dan kepuasan kerja dalam sampel keperawatan Portugis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan

keterikatan kerja dan dukungan sosial merupakan penentu penting dari sikap kerja, kesehatan, dan kesejahteraan. Dukungan sosial yang didapatkan dari atasan dan rekan kerja, juga keterikatan kerja merupakan elemen kunci untuk mendorong tingkat kepuasan kerja pada staf keperawatan.

2.1.2 Penelitian Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan

Kerja

1. Boles *et al.* (2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Boles *et al.* pada tahun 2007 yang berjudul “*The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara berbagai segi kepuasan kerja tenaga penjual yang dinilai menggunakan ukuran INDSALES dan komitmen organisasi tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen memiliki pengaruh pada berbagai aspek kepuasan kerja.

2. Markovits *et al.* (2007)

Penelitian yang dilakukan Markovits *et al.* pada tahun 2007 yang berjudul “*Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees*”. Penelitian ini membahas hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja di Yunani. Hasil dari penelitian ini memberikan informasi dasar mengenai tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja di Yunani. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa komitmen organisasi afektif merupakan dimensi dalam komitmen organisasi yang paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja terkait langsung dengan komitmen organisasi.

3. Zehir *et al.* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Zehir *et al.* (2012) yang berjudul “*The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur korelasi antara dua variabel yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan juga mengeksplorasi efek moderat dari iklim etika terhadap kepuasan kerja dan komitmen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hanya terdapat satu dimensi kepuasan kerja yang memiliki efek positif terhadap komitmen berkelanjutan dan tidak ada dimensi lain yang memiliki hubungan dengan komitmen organisasional.

2.1.3 Penelitian Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah

1. Shahpouri *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Shahpouri *et al.* pada tahun 2016 dengan judul “*Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Job Resources and Personal Resources with Turnover Intention among Female Nurses*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi terhadap niat berpindah dengan peran mediator keterikatan kerja di antara perawat wanita di Isfahan Alzahra Hospital. Dalam penelitian ini, sumber daya pekerjaan dan pribadi dianggap

sebagai prediktor pergantian pekerjaan dan keterikatan kerja dianggap sebagai variabel mediator di antara variabel prediktif dan kriteria. Penelitian ini menunjukkan kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah yang dimiliki karyawan, sehingga sumber daya pribadi dan pekerjaan dapat mengubah niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap berada di organisasi melalui terciptanya keterikatan kerja. Hasil penelitian ini memperluas model Bakker dan Demerouti (2008), di mana mereka menyatakan bahwa pekerjaan dan sumber daya pribadi efektif pada kinerja pekerjaan karyawan melalui keterikatan kerja. Mereka menunjukkan dalam proses ini bahwa pekerjaan dan sumber daya pribadi dapat efektif memengaruhi niat berpindah melalui keterikatan kerja.

2. Erdil dan Müceldili (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Erdil dan Müceldili pada tahun 2014 dengan judul “*The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan peran kecemburuan di tempat kerja untuk memberikan kesuksesan di organisasi melalui keterikatan kerja. Untuk tujuan ini, model dikembangkan dan diuji yang menjelaskan keterikatan karyawan dan niat berpindah karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan satu dimensi keterikatan kerja yang secara signifikan terkait dengan niat berpindah. Sementara dimensi keterikatan fisik dan kognitif tidak secara signifikan terkait dengan niat *turnover*, keterikatan emosional

secara negatif terkait dengan intensi *turnover*. Dari sudut pandang praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional umumnya memiliki niat berpindah yang rendah. Keterikatan emosional menciptakan antusiasme untuk bekerja.

3. De Simone *et al.* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh De Simone *et al.* pada tahun 2018 dengan judul “*The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction*”. Tujuan dari penelitian ini adalah membantu menjelaskan *turnover* yang dilakukan perawat dengan menganalisis peran *self-efficacy*, kapasitas agen, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja pada niat *turnover* di rumah sakit. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja, keterikatan kerja, *self-efficacy*, dan kapasitas agen berhubungan positif dan berkorelasi negatif dengan intensi *turnover*. Analisis jalur menunjukkan bahwa *self-efficacy*, beberapa kapasitas agen (antisipasi dan regulasi diri), kepuasan kerja, dan keterikatan kerja memiliki efek langsung atau tidak langsung pada niat *turnover* perawat, dan kepuasan kerja memberikan efek yang lebih kuat pada niat berpindah (De Simone *et al.*, 2018).

2.1.4 Penelitian Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat

Berpindah

1. Tnay *et al.* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Tnay *et al.* pada tahun 2013 dengan judul “*The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan di industri produksi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen kepuasan kerja dengan faktor-faktor kepuasan dengan gaji dan dukungan pengawasan memiliki niat berpindah yang rendah. Komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap niat berpindah antar karyawan dalam organisasi.

2. Ramalho Luz *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Ramalho Luz *et al.* pada tahun 2016 dengan judul “*Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki sejauh mana komitmen organisasi dan kepuasan kerja memengaruhi niat untuk berpindah. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif mengenai aspek-aspek metodologis dari penelitian ini, studi kasus dilakukan di organisasi teknologi informasi dan komunikasi yang berlokasi di Porto Digital, di Timur Laut Brasil. Teknik pengumpulan data dengan 172 formulir,

formulir yang dikelola sendiri dengan 18 pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala tipe likert dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif dan kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi dan kepuasan dengan pekerjaan berkorelasi dengan niat berpindah secara signifikan. Dengan melakukan analisis regresi berganda, dijelaskan bahwa variabel yang paling memengaruhi niat berpindah merupakan komitmen afektif, kepuasan dengan gaji dan komitmen normatif.

3. Carayon et al. (2006)

Penelitian yang dilakukan oleh Carayon et al. (2006) dengan judul "*Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey*". Dalam penelitian ini dijelaskan proses mengembangkan survei kuesioner untuk mengevaluasi penyebab dan konsekuensi dari niat berpindah di antara pekerja teknologi informasi (TI), dengan perhatian khusus pada isu-isu penting bagi perempuan dan minoritas dalam tenaga kerja TI.

Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Mereka menegaskan, niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

4. Kumaran (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Kumaran (2017) yang berjudul "*The Effect of Affective Commitment, Continuance Commitment, and*

Normative Commitment on Turnover Intention among Bank Employees". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari tiga aspek komitmen organisasi terhadap niat berpindah pada karyawan bank di Madurai. Hasil penelitian ini menunjukkan efek signifikan dari aspek komitmen seperti komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif yang memiliki korelasi negatif signifikan terhadap niat berpindah karyawan.

5. Ardahan (2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Ardahan (2007) yang berjudul "*The Influence of Selected Antecedents of Frontline Employee's Perceptions of Service Recovery Performance*". Penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak kinerja pemulihan layanan pada niat untuk meninggalkan pekerjaan dan kepuasan kerja ekstrinsik. Hasil penelitian ini menunjukkan efek dari rendahnya komitmen organisasi karyawan akan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan akan menyebabkan meningkatnya pergantian karyawan di dalam organisasi.

2.1.5 Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat Berpindah

1. Du et al. (2006)

Penelitian yang dilakukan oleh Du et al. pada tahun 2006 yang berjudul "*Exploring turnover intention of construction managers in China*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan

mengkategorikan variabel yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan variabel demografis dan keinginan berpindah karyawan, yang diukur dalam arah yang beragam. Studi ini dilaksanakan di Provinsi Hubei di Cina. Hasil penelitian menunjukkan tujuh dimensi kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi mendominasi niat berpindah yang dilakukan oleh manajer. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara signifikan dapat memengaruhi keinginan berpindah karyawan.

2. Carayon *et al.* (2006)

Penelitian yang dilakukan oleh Carayon *et al.* (2006) dengan judul “*Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey*”. Penelitian ini mengembangkan kuesioner untuk mengevaluasi penyebab dan konsekuensi dari keinginan berpindah di antara pekerja teknologi informasi (TI), dengan perhatian khusus pada isu-isu penting bagi perempuan dan minoritas dalam tenaga kerja. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Mereka menegaskan, niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

3. Chang *et al.* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.* pada tahun 2013 berjudul “*Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A*

Multilevel Approach". Penelitian ini berkontribusi dalam menyelidiki berbagai hal yang menyebabkan niat berpindah karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap niat berpindah karyawan. Dimana niat berpindah karyawan juga dapat dipengaruhi beberapa hal lain seperti otonomi pekerjaan, imbalan yang adil, dukungan sosial, komitmen organisasi, masa kerja, dan variabel demografis seperti usia dan jenis kelamin. Diketahui kepuasan kerja memiliki pengaruh dalam adanya niat karyawan untuk berpindah dari organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan tidak memiliki niat untuk berpindah dari organisasi.

4. Javed *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Javed *et al.* pada tahun 2014 berjudul "*Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions*". Penelitian ini menguji tingkat kepuasan karyawan dan membantu organisasi untuk mengetahui tentang elemen-elemen yang memengaruhi kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap niat untuk berpindah. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ketika kepuasan karyawan rendah maka karyawan akan dengan sengaja meninggalkan organisasi tersebut.

2.1.6 Penelitian Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja

1. Lu Lu *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lu Lu *et al.* (2016) yang berjudul

“Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions”.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh posisi karyawan terhadap variabel yang terkait dengan pekerjaan (Keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan intensi *turnover*). Penelitian ini dilakukan pada karyawan dan pengawas tingkat lini dari 29 hotel menengah hingga atas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa aspek dedikasi dimana karyawan mendapatkan tantangan, inspirasi, kebanggaan, dan rasa makna dengan melibatkan diri dalam pekerjaan mereka, berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan dan menekan niat untuk berhenti. Secara teoritis, penelitian ini memberikan analisis mendalam tentang hubungan antara dimensi individu dari keterikatan kerja dan hasil-hasilnya (yaitu kepuasan kerja dan niat berpindah).

2. Alarcon dan Edwards (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Alarcon dan Edwards pada tahun 2011. Dengan judul *“The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions”*. Penelitian ini mengeksplorasi keterikatan menjadi prediktor kepuasan kerja dan niat berpindah mengendalikan *burnout*. Sebuah survei diberikan kepada 227 siswa yang dipekerjakan paruh waktu. Regresi berurutan dilakukan untuk mengeksplorasi

apakah keterikatan memprediksi kepuasan kerja dan niat berpindah mengendalikan kelelahan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja secara signifikan memengaruhi niat berpindah karyawan dan kepuasan kerja pada mahasiswa yang dipekerjakan. Dedikasi dan absorpsi yang merupakan dimensi keterikatan kerja merupakan prediktor signifikan kepuasan kerja.

3. De Simone *et al.* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh De Simone *et al.* pada tahun 2018 dengan judul “*The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentive Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction*”. Tujuan dari penelitian ini adalah membantu menjelaskan niat berpindah yang dilakukan perawat dengan menganalisis peran *self-efficacy*, kapasitas agen, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja pada niat *turnover* di rumah sakit. Hasil dari penelitian dalam analisis korelasi yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keterikatan kerja, *self-efficacy*, dan kapasitas agen berhubungan positif dan berkorelasi negatif dengan intensi *turnover*. Analisis jalur menunjukkan bahwa *self-efficacy*, beberapa kapasitas agen (antisipasi dan regulasi diri), kepuasan kerja, dan keterikatan kerja memiliki efek langsung atau tidak langsung pada niat *turnover* perawat, dan bahwa kepuasan kerja memberikan efek yang lebih kuat pada niat berpindah karyawan.

2.1.7 Penelitian Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja

1. Chang *et al.* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.* pada tahun 2013 yang berjudul “*Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach*”. Penelitian ini menyelidiki tentang berbagai macam hal yang dapat mendatangkan adanya intensi *turnover* karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja menjadi salah satu anteseden dalam intensi *turnover*. Bersama dengan komitmen organisasi yang dimiliki, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berhubungan dengan muncul atau tidaknya niat untuk berpindah dari organisasi. Diikuti dengan beberapa anteseden lain yaitu otonomi pekerjaan, imbalan yang adil, dukungan sosial, masa kerja, dan variabel demografis seperti usia dan jenis kelamin.

2. Ramalho Luz *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Ramalho Luz *et al.* pada tahun 2016 dengan judul “*Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki sejauh mana komitmen organisasi dan kepuasan kerja memengaruhi niat untuk berpindah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif dan kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi dan kepuasan dengan sifat pekerjaan berkorelasi dengan niat berpindah negatif secara signifikan.

Dengan melakukan analisis regresi berganda, penelitian ini mengidentifikasi variabel yang paling memengaruhi niat berpindah adalah komitmen afektif, kepuasan dengan gaji dan komitmen normatif.

3. Yücel (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Yücel pada tahun 2012 dengan judul “*Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study*”.

Penelitian ini menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi *turnover* karyawan. Penelitian ini menggunakan 250 karyawan organisasi manufaktur di Turki. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat berpindah karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja adalah salah satu yang paling memengaruhi dari komitmen organisasi dan niat *turnover*. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan komitmen

yang lebih tinggi dan intensi *turnover* yang lebih rendah sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif sementara itu berdampak negatif pada niat untuk meninggalkan organisasi.

Tabel 2. 1 Daftar Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Judul Penelitian	Variabel	Tujuan Penelitian	Kesimpulan
1.	Saks (2006) “ <i>Antecedents and Consequences of Employee Engagement</i> ”	<i>Work engagement, job satisfaction</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji model anteseden dan konsekuensi dari pekerjaan dan keterikatan organisasi berdasarkan teori pertukaran sosial.	Keterikatan kerja dan organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku warga organisasi, dan berhubungan negatif dengan niat untuk berhenti.
2.	Tejpal (2015) “ <i>Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers</i> ”.	<i>Work engagement, job satisfaction</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana tingkat kepuasan kerja, yang dapat ditingkatkan melalui keterikatan karyawan dan dimensinya yaitu <i>vigor, dedication, dan absorption</i> .	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan kerja dengan kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi keterikatan kerja karyawan secara positif berdampak pada kepuasan kerja.
3.	Orgambidez-Ramos dan Almeida (2017) “ <i>Work Engagement,</i>	<i>Work engagement, job satisfaction</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran moderator dari dukungan	Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, dan keterikatan kerja adalah elemen kunci yang

	<i>Social Support and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff : A Winning Combination”.</i>		sosial, dari atasan dan dari rekan kerja, dalam hubungan antara keterikatan kerja dan kepuasan kerja dalam sampel keperawatan Portugis.	dapat mendorong adanya tingkat kepuasan kerja pada staf keperawatan.
4.	Boles et al. (2007) “ <i>The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment</i> ”.	<i>Organizational commitment, job satisfaction</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara berbagai segi kepuasan kerja tenaga penjual dan komitmen organisasi tenaga penjual.	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa berbagai aspek kepuasan kerja memiliki pengaruh lebih kuat terkait dengan komitmen organisasi. Mereka juga menunjukkan bahwa hubungan ini tidak sama untuk tenaga penjualan pria dan wanita.
5.	Markovits et al. (2007) “ <i>Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees</i> ”.	<i>Organizational commitment, job satisfaction</i>	Penelitian ini membahas hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja di Yunani.	Hasil dari penelitian ini memberikan informasi dasar mengenai tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja di Yunani. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa komitmen organisasi

				afektif paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja terkait langsung dengan komitmen organisasi.
6.	Zehir <i>et al.</i> (2012) “The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey”.	<i>Organizational commitment, job satisfaction</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur korelasi antara dua variabel yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan juga mengeksplorasi efek moderat dari iklim etika terhadap kepuasan kerja dan komitmen.	Hasil studi ini menunjukkan bahwa hanya terdapat satu dimensi kepuasan kerja (Pekerjaan) yang memiliki efek positif terhadap komitmen berkelanjutan dan tidak ada dimensi lain yang memiliki hubungan dengan komitmen organisasional.
7.	Shahpouri <i>et al.</i> (2016) “Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Job Resources and Personal Resources with Turnover Intention among Female Nurses”.	<i>Work engagement, turnover intention</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi terhadap niat <i>turnover</i> dengan peran mediator keterikatan kerja di antara perawat wanita di Isfahan Alzahra Hospital.	Penelitian ini menunjukkan kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada intensi <i>turnover</i> , sehingga sumber daya pribadi dan pekerjaan dapat mengubah niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap berada di organisasi melalui

				terciptanya keterikatan kerja. Penelitian ini memperluas penelitian Bakker dan Demerouti (2008), yang menunjukkan bahwa pekerjaan dan sumber daya pribadi dapat efektif memengaruhi niat berpindah melalui keterikatan kerja.
8.	Erdil dan Müceldili (2014) “ <i>The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention</i> ”.	<i>Work engagement, turnover intention</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencerahkan peran kecemburuan di tempat kerja untuk memberikan kesuksesan di organisasi melalui keterikatan kerja. Untuk tujuan ini, model dikembangkan dan diuji yang menjelaskan keterikatan karyawan dan <i>turnover intention</i> .	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hanya satu dari dimensi keterikatan kerja yang secara signifikan terkait dengan niat <i>turnover</i> dalam konteks penelitian ini. Sementara dimensi keterikatan fisik dan kognitif tidak secara signifikan terkait dengan niat <i>turnover</i> , keterikatan emosional secara negatif terkait dengan intensi <i>turnover</i> .

				<p>Dari sudut pandang praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional umumnya memiliki niat <i>turnover</i> rendah. Keterikatan emosional menciptakan antusiasme untuk bekerja.</p>
9.	<p>De Simone et al. (2018) "The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction".</p>	<p><i>Work engagement, turnover intention</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah membantu menjelaskan <i>turnover</i> sukarela yang dilakukan perawat dengan menganalisis peran <i>self-efficacy</i>, kapasitas agen, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja pada niat <i>turnover</i> di rumah sakit, dan untuk mempelajari hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kepuasan pasien.</p>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dalam analisis korelasi yang dilakukan, kepuasan kerja, keterikatan kerja, <i>self-efficacy</i>, dan kapasitas agen berhubungan positif dan berkorelasi negatif dengan intensi <i>turnover</i>. Analisis jalur menunjukkan bahwa <i>self-efficacy</i>, beberapa kapasitas agen (antisipasi dan regulasi diri), kepuasan kerja, dan keterikatan kerja memiliki efek langsung</p>

				atau tidak langsung pada niat <i>turnover</i> perawat, dan bahwa kepuasan kerja memberikan efek yang lebih kuat pada <i>turnover intention</i> .
10.	Tnay <i>et al.</i> (2013) “ <i>The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention</i> ”.	<i>Organizational commitment, turnover intention</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi turnover karyawan di industri produksi.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen kepuasan kerja dengan faktor-faktor kepuasan dengan gaji dan dukungan pengawasan memiliki intensi <i>turnover</i> yang rendah. Namun, komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap niat berpindah antar karyawan dalam organisasi.
11.	Ramalho Luz <i>et al.</i> (2016) “ <i>Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover</i> ”.	<i>Organizational commitment, turnover intention</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki sejauh mana komitmen organisasi dan kepuasan kerja memengaruhi niat untuk berpindah.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif dan kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi

				<p>dan kepuasan dengan sifat pekerjaan berkorelasi dengan niat berpindah secara signifikan. Dengan melakukan analisis regresi berganda, dijelaskan bahwa variabel yang paling memengaruhi niat berpindah merupakan komitmen afektif, kepuasan dengan gaji dan komitmen normatif</p>
12.	<p>Carayon <i>et al.</i> (2006) <i>"Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey"</i>.</p>	<p><i>Organizational commitment, turnover intention</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penyebab dan konsekuensi dari <i>turnover intention</i> di antara pekerja teknologi informasi (TI).</p>	<p>Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Mereka menegaskan, niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja</p>
13.	<p>Kumaran (2017)</p>	<p><i>Organizational</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk</p>	<p>Hasil penelitian ini menemukan</p>

	<p><i>“The Effect of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment on Turnover Intention among Bank Employees”.</i></p>	<p><i>commitment, turnover intention</i></p>	<p>menguji pengaruh dari tiga aspek komitmen organisasi terhadap turnover <i>intention</i> pada karyawan bank di Madurai.</p>	<p>efek signifikan dari aspek komitmen seperti komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan intensi <i>turnover</i>.</p>
14.	<p>Ardahan (2007) <i>“The Influence of Selected Antecedents of Frontline Employee's Perceptions of Service Recovery Performance”.</i></p>	<p><i>Organizational commitment, turnover intention</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak kinerja pemulihan layanan pada niat untuk meninggalkan pekerjaan dan kepuasan kerja ekstrinsik.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan efek dari rendahnya komitmen organisasi karyawan akan meningkatkan niat karyawan untuk mengundurkan diri, dan akan menyebabkan meningkatnya pergantian karyawan di dalam organisasi.</p>
15.	<p>Du <i>et al.</i> (2006) <i>“Exploring turnover intention of construction managers in China”.</i></p>	<p><i>Job satisfaction, Turnover intention</i></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan mengkategorikan variabel yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan variabel demografis dan</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara signifikan memengaruhi intensi <i>turnover</i>.</p>

			intensi <i>turnover</i> diukur dalam arah yang beragam.	
16.	Carayon <i>et al.</i> (2006) “ <i>Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey</i> ”.	<i>Job satisfaction, Turnover intention</i>	Untuk mengevaluasi penyebab dan konsekuensi dari <i>turnover intention</i> di antara pekerja teknologi informasi (TI), dengan perhatian khusus pada isu-isu penting bagi perempuan dan minoritas dalam tenaga kerja TI.	Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Mereka menegaskan, niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
17.	Chang <i>et al.</i> (2013) “ <i>Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach</i> ”.	<i>Job satisfaction, Turnover intention</i>	Penelitian ini berkontribusi dalam menyelidiki berbagai macam hal yang menyebabkan intensi <i>turnover</i> karyawan.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja sebagai salah satu anteseden dalam intensi <i>turnover</i> , di mana hal tersebut telah umum ditemukan saat ini. Beberapa anteseden lain adalah otonomi pekerjaan, imbalan yang adil, dukungan sosial, komitmen organisasi, masa kerja, dan

				variabel demografis seperti usia dan jenis kelamin.
18.	Javed <i>et al.</i> (2014) “ <i>Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions</i> ”.	<i>Job satisfaction, Turnover intention</i>	Untuk menguji tingkat kepuasan karyawan dan membantu organisasi untuk mengetahui tentang elemen-elemen yang memengaruhi kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap niat untuk berpindah.	Penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ketika kepuasan karyawan rendah maka karyawan akan dengan sengaja meninggalkan organisasi itu.
19.	Lu <i>et al.</i> (2016) “ <i>Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions</i> ”.	<i>Work engagement, job satisfaction, dan turnover intentions</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh posisi karyawan (supervisor vs karyawan tingkat lini) terhadap variabel yang terkait dengan pekerjaan (Keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan intensi turnover).	Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa aspek dedikasi menggambarkan mode interaktif di mana karyawan mendapatkan tantangan, inspirasi, kebanggaan, dan rasa makna dengan melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Mode interaktif keterikatan kerja ini terutama berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan

				<p>dan menekan niat untuk berhenti. Secara teoritis, penelitian ini memberikan analisis mendalam tentang hubungan antara dimensi individu dari keterikatan kerja dan hasilnya (yaitu kepuasan kerja dan niat berpindah).</p>
20.	<p>Alarcon dan Edwards (2011) “<i>The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions</i>”.</p>	<p><i>Work engagement, job satisfaction, dan turnover intentions</i></p>	<p>Penelitian ini mengeksplorasi keterikatan sebagai prediktor kepuasan kerja dan niat berpindah mengendalikan <i>burnout</i>.</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja secara signifikan memengaruhi niat <i>turnover</i> dan kepuasan kerja pada mahasiswa yang dipekerjakan. Dedikasi dan absorpsi adalah prediktor signifikan kepuasan kerja bersama-sama dengan vigor mengendalikan <i>burnout</i> dan memperkirakan tambahan 8% dari varian dalam kepuasan kerja.</p>

21.	De Simone <i>et al.</i> (2018) “ <i>The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction</i> ”.	<i>Work engagement, job satisfaction, dan turnover intentions</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah membantu menjelaskan niat <i>turnover</i> yang dilakukan perawat dengan menganalisis peran <i>self-efficacy</i> , kapasitas agen, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja pada niat <i>turnover</i> di rumah sakit.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keterikatan kerja, <i>self-efficacy</i> , dan kapasitas agen berhubungan positif dan berkorelasi negatif dengan intensi <i>turnover</i> .
22.	Chang <i>et al.</i> (2013) “ <i>Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach</i> ”.	<i>Organizational Commitment, job satisfaction, dan turnover intentions</i>	Penelitian ini menyelidiki tentang berbagai macam hal yang dapat mendatangkan adanya intensi <i>turnover</i> karyawan.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja sebagai salah satu antesenden dalam intensi <i>turnover</i> . Bersama dengan komitmen organisasi yang dimiliki, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berhubungan dengan muncul atau tidaknya intensi <i>turnover</i> .
23.	Ramalho Luz <i>et al.</i> (2016) “ <i>Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on</i>	<i>Organizational Commitment, job satisfaction, dan turnover intentions</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki sejauh mana komitmen organisasi dan kepuasan kerja memengaruhi niat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif dan kepuasan dengan gaji, kepuasan

	<i>intent to turnover</i> ".		untuk berpindah.	dengan promosi dan kepuasan dengan sifat pekerjaan berkorelasi dengan niat berpindah negatif secara signifikan.
24.	Yücel (2012) "Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study".	<i>Organizational Commitment, job satisfaction, dan turnover intentions</i>	Penelitian ini menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi <i>turnover</i> karyawan. Penelitian ini menggunakan 250 karyawan organisasi manufaktur di Turki	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi <i>turnover</i> . Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dan intensi <i>turnover</i> yang lebih rendah sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif,

				komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif sementara itu berdampak negatif pada niat <i>turnover</i> .
--	--	--	--	--

Hasil dari penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat berpindah karyawan. Peneliti selanjutnya akan meneliti tentang pengaruh keterikatan kerja dan komitmen organisasional terhadap niat berpindah karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang akan dilakukan di industri ritel yaitu Matahari Department Store Singosaren di Surakarta untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel antara lain variabel keterikatan kerja menggunakan teori Schaufeli *et al.* (2002), komitmen organisasional menggunakan teori Allen dan Meyer (1990), kepuasan kerja menggunakan teori Hackman dan Oldham (1975) dan niat berpindah menggunakan teori Boshoff dan Allen (2000).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dunia bisnis yang berkembang sangat pesat ini, dibutuhkan suatu usaha yang besar untuk dapat mengimbangnya sehingga penting bagi organisasi untuk dapat memahami tentang manajemen sumber daya

manusia dan peranannya dalam organisasi (Cardon dan Stevens, 2004). Saat ini, sebagian besar organisasi mencari cara terbaiknya untuk dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian bisnis mereka dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan praktik tempat kerja baru guna meningkatkan kinerja tinggi dan kepuasan kerja yang berkelanjutan (Madanat dan Khasawneh, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Bohlander and Snell (2010) merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam organisasi, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan mereka imbalan atas usahanya dalam bekerja. Menurut Dessler (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Elarabi dan Johari (2014) menggambarkan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai sebuah proses yang berspesialisasi dalam meningkatkan dan mengamankan keterampilan karyawan secara individu dan meningkatkan komunikasi dan kerja sama di antara mereka untuk mendukung pengembangan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian fungsi personil (Madanat

dan Khasawneh, 2018). Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang lebih penting bagi manajemen umum, karena dapat meningkatkan suatu kinerja, mengamankan dan mengembangkan bakat karyawan, juga meningkatkan kerja sama karyawan dalam mendukung suatu pengembangan organisasi (Elarabi dan Johari, 2014). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan filosofi manajemen yang dikenal luas yang telah menjadi faktor kunci untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, dimana bagian SDM di dalam organisasi harus dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga dapat memberikan layanan yang terbaik pada pelanggan internal dan eksternal (Madanat dan Khasawneh, 2018). Penting bagi organisasi untuk dapat memahami tentang manajemen sumber daya manusia dan peranannya dalam organisasi (Jiang *et al.*, 2012). Departemen SDM harus mengelola fungsi dan praktiknya secara efektif untuk meningkatkan kinerjanya dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Madanat dan Khasawneh, 2018).

2.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bisnis saat ini, sebagian besar organisasi mencari cara terbaiknya untuk dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian bisnis mereka dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan praktik-praktik baru guna meningkatkan kinerja tinggi dan kepuasan kerja yang berkelanjutan (Madanat dan Khasawneh, 2018). Manajemen Sumber Daya

Manusia (MSDM) mengatur dan menetapkan program yang berkaitan dengan karyawan yang mencakup hal-hal berikut (Hasibuan, 2000) :

1. Menganalisis *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation* untuk menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif untuk organisasi.
2. Memahami dan menerapkan asas *the right man in the right place* and *the right man in the right job* untuk menentukan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi jabatan, dan pemberhentian karyawan.
4. Melakukan fungsi prediksi permintaan jumlah dan kualitas karyawan pada waktu yang akan datang dalam organisasi.
5. Melakukan fungsi *update* terhadap undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi-organisasi yang sejenis.
6. Melaksanakan fungsi pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan dalam organisasi.
7. Mengatur mutasi karyawan, baik ke lokasi yang berbeda dengan jabatan sama atau ke lokasi dan jabatan sama namun bidang yang berbeda.
8. Mengatur kebijakan fasilitas pensiun, pemberhentian dan besaran pesangonnya.

2.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2013), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

2.2.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler dan Jackson (2014) dibandingkan dengan sistem MSDM yang lalu, sistem manajemen sumber daya manusia modern diminta untuk dapat mengatasi berbagai permasalahan dan tantangan lainnya, untuk dapat menghadapi berbagai kompleksitas yang jauh lebih besar, di antaranya:

- a. Tekanan yang lebih besar untuk dapat mengatasi keprihatinan berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi, untuk menghadapi keberlanjutan jangka panjang.
- b. Dapat mengelola kompleksitas terkait strategi bisnis secara simultan untuk dapat mengurangi biaya, berinovasi, dan mempertahankan kualitas yang tinggi, juga bersaing berdasarkan fleksibilitas, nilai dan lokasi.
- c. Kecepatan perubahan dan ruang lingkup yang menuntut organisasi global saat ini untuk dapat melakukan perubahan yang efektif, yang membutuhkan keterikatan dalam aliansi strategis seperti merger dan akuisisi internasional.
- d. Selain mengelola karyawan sebagai individu, Manajemen Sumber Daya Manusia diminta untuk dapat membantu pengembangan kemampuan organisasi yang berbeda dalam memahami peran mereka.

- e. Meski terciptanya budaya bisnis yang tersebar luas di berbagai negara, organisasi tetap harus menghormati adanya perbedaan dari tiap negara.



2.2.5 Generasi Milenial

Pengelompokan generasi dalam dunia kerja muncul dengan mengikuti perkembangan manajemen sumber daya manusia. Penelitian tentang perbedaan generasi ini pertama kali dilakukan oleh Mannheim (1952) mengemukakan generasi adalah suatu konstruksi sosial yang di dalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama. Individu yang menjadi bagian dari satu generasi, adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama. Ryder (1965) mengemukakan generasi merupakan agregat dari sekelompok individu yang mengalami peristiwa-peristiwa yang sama dalam kurun waktu yang sama pula.

Howe dan Strauss (1991) membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran dan kesamaan kejadian-kejadian historis. Kopperschmidt (2000) mendefinisikan generasi sebagai sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka. Generasi milenial atau dikenal sebagai Generasi Y adalah generasi terbaru dalam angkatan kerja dan mereka lahir pada 1980-2000 (Friani dan Mulyani, 2018).

Untuk mengetahui siapakah generasi milenial diperlukan kajian literatur dari berbagai sumber yang merupakan pendapat beberapa peneliti berdasarkan rentang tahun kelahiran. Istilah milenial pertama kali dicetuskan oleh William Strauss dan Neil (2000) dimana mereka menciptakan istilah milenial pada tahun 1987, yaitu pada saat anak-anak yang lahir pada tahun 1982 masuk pra-sekolah. Saat itu media mulai menyebut sebagai kelompok yang terhubung ke milenium baru di saat lulus SMA di tahun 2000. Berdasarkan *Generation Theory* yang dicetuskan oleh Karl Mannheim (1923) generasi milenial adalah generasi yang lahir pada rasio tahun 1980 sampai dengan 2000. Generasi milenial juga disebut sebagai generasi Y. Disamping peneliti mancanegara, ada beberapa pendapat tentang generasi milenial dari peneliti dalam negeri. Sementara para peneliti sosial dalam negeri lainnya menggunakan tahun lahir mulai 1980-an sampai dengan tahun 2000-an untuk menentukan generasi milenial. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dari berbagai negara dan profesi, penentuan siapa generasi milenial dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi milenial adalah mereka yang dilahirkan antara tahun 1980 sampai dengan 2000 (Data Pusat Statistik Indonesia, 2018).

Sehingga konsep generasi milenial Indonesia adalah Penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000 dijadikan acuan untuk pengolahan data dalam penyajian profil pada bab-bab selanjutnya.

Howe & Strauss (2007) mengemukakan generasi milenial merupakan generasi yang spesial, vital, menjanjikan untuk perkembangan sosial dan masa depan, mereka juga dipandu oleh perangkat peraturan dan keamanan. Generasi milenial memiliki sifat percaya diri dan optimis, mereka juga berorientasi pada tim, fokus pada pencapaian, selalu ingin melakukan yang terbaik dan perlu mencapai sesuatu yang lebih tinggi.

Lancaster & Stillman (2002) menjelaskan bahwa generasi milenial cenderung sangat menghargai perbedaan, lebih memilih bekerja sama daripada menerima perintah, dan sangat pragmatis ketika memecahkan persoalan. Generasi milenial juga mempunyai rasa optimis yang tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial, menghargai adanya keragaman.

2.2.6 Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja sebagai hal yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia dimana kata tersebut banyak digunakan konsultan yang bergerak di bidang sumber daya manusia dan sebagai daya tarik untuk dibahas lebih jauh karena pengaruhnya bagi berjalannya suatu organisasi (Saks, 2006). Konsep keterikatan kerja banyak dijadikan solusi dalam peningkatan motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi (Schaufeli *et al.*, 2002).

Semakin banyak organisasi dan profesional yang menyadari pentingnya memperkuat komunikasi internal dengan karyawan karena

komunikasi internal penting untuk membangun budaya transparansi antara manajemen dan karyawan, dan dapat menciptakan suatu keterikatan dalam organisasi (Mishra *et al.*, 2014).

Dengan adanya keterikatan kerja akan membuat karyawan merasa terikat dan berhubungan erat dengan organisasi sehingga akan terus berusaha untuk memberikan hasil kerja terbaiknya (Bakker dan Demerouti, 2008). Keterikatan kerja dan dukungan sosial merupakan penentu penting dari sikap kerja, kesehatan, dan kesejahteraan dalam organisasi (Orgambídez-Ramos dan Almeida, 2017).

Berkaitan dengan keterikatan kerja generasi milenial, karyawan milenial memiliki kecenderungan meninggalkan organisasi jika mereka merasa kurang asyik dan terserap dalam pekerjaan mereka. Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan khususnya berperan dalam mempertahankan karyawan milenial (Park dan Gursoy, 2012). Penelitian Shah (2017) mengemukakan dalam aspek *absorption* generasi milenial memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mendapatkan gangguan di tempat kerja. Alasannya bisa beragam, mulai dari akses ke media sosial, sifat pekerjaan hingga sifat generasi yang beragam yang menuntut keragaman. Dalam aspek *dedication*, menunjukkan bahwa generasi milenial sepenuhnya berdedikasi terhadap apa yang mereka lakukan tetapi sisi sebaliknya adalah mereka tidak ingin terus melakukan hal yang sama untuk waktu yang lebih lama. Sedangkan

untuk *Vigor* menunjukkan bahwa manajemen organisasi, manajer lini dan tim SDM harus mempelajari kembali pekerjaan yang dilakukan oleh generasi milenial di tempat kerja. Mereka perlu meninjau rotasi pekerjaan, transfer dan kebijakan promosi dan membuat karyawan generasi milenial lebih gesit dan fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan. Penelitian Özçelik (2015) mengemukakan karyawan milenial memiliki kebutuhan tempat kerja dan faktor motivasi yang berbeda jika dibandingkan dengan generasi X dan generasi *baby boomers*. Mereka tertarik pada organisasi yang menyediakan jam kerja yang fleksibel, lingkungan kerja yang menyenangkan, serta peluang untuk keragaman proyek, peningkatan karir, dan pembelajaran lebih lanjut. Mereka juga mengharapkan untuk kehidupan keluarga dan pribadi yang diberikan tingkat privasi juga kehidupan kerja yang relatif dihargai oleh organisasi. Secara khusus, hal – hal tersebut akan membantu mereka dalam mengembangkan perasaan keterlibatan dan hasrat untuk pekerjaan mereka.

1. Definisi Keterikatan Kerja

Saks (2006) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai konstruk yang berbeda dan unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja peran individu. Keterikatan kerja dapat dibedakan dari beberapa konstruksi terkait, terutama komitmen organisasi, perilaku warga organisasi, dan keterikatan kerja (Saks, 2006). Marelli (2011) mengemukakan keterikatan kerja dapat dikaitkan dengan

tingkat motivasi yang tinggi untuk bekerja dengan baik di tempat kerja, yang dikombinasikan dengan niat untuk bekerja dengan tim dan organisasi. Lockwood (2007) mengemukakan bahwa keterikatan merupakan suatu keadaan dimana seseorang mampu untuk berkomitmen baik secara emosional maupun intelektual. Dimana karyawan yang terikat terhadap organisasi memiliki kesadaran untuk bekerja dengan rekannya untuk dapat meningkatkan nilai organisasi.

Schaufeli *et al.* (2002) mengemukakan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* didefinisikan sebagai tingkat energi dan ketahanan mental ketika bekerja dan kemampuan juga kemauan seseorang dalam menginvestasikan upaya suatu pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002).

2. Prinsip – Prinsip Dasar dalam Keterikatan Kerja

Menurut Macey *et al.* (2009) keterikatan dibagi sebagai dua yaitu perasaan untuk memiliki keterikatan dan bagaimana perilaku keterikatan itu sendiri. Penjelasan lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. *The Feel of Engagement*

Terdapat 4 komponen penting yang menjadikan *engagement* menjadi suatu hal yang baik bagi organisasi, yaitu:

a. Urgensi

Urgensi merupakan suatu energi yang mengarah pada satu tujuan. Urgensi dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang dapat memunculkan suatu perilaku untuk mencapai suatu tujuan. Urgensi memiliki kaitan dengan resiliensi, yang berarti semangat untuk bangkit dari suatu kegagalan dan juga urgensi berkaitan dengan kepercayaan diri, yaitu kepercayaan diri seseorang untuk dapat mencapai suatu tujuan.

b. Fokus

Seorang karyawan yang memiliki *engagement* akan merasa fokus saat bekerja. Dalam bekerja mereka tidak akan mudah terganggu dengan dunia luar dan menjalankan pekerjaan secara tepat. Oleh karena itu untuk menciptakan karyawan yang *engage*, diperlukan perhatian dalam rentang waktu yang lama.

c. Intensitas

Intensitas diartikan konsentrasi yang lebih mendalam. Dalam hal ini intensitas sebagai bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan tersebut. Apabila kemampuan karyawan cocok dengan tuntutan pekerjaan, maka karyawan harus menggabungkan energi dan perhatian ke dalam

pekerjaan agar pekerjaan terselesaikan dengan baik. Sebaliknya, apabila kemampuan karyawan melebihi tuntutan, maka karyawan akan bosan dan memindahkan energi dan perhatian pada hal lainnya.

d. *Antusiasme*

Antusiasme disini merupakan kondisi psikologis yang mencakup energi dan kebahagiaan. Dimana hal ini merupakan emosi yang mengarah pada perasaan positif dan merupakan *positive-well-being* yang kuat. *Antusiasme* mengarah pada karyawan yang aktif dalam pekerjaannya, antusias dalam bekerja dan menjadikan pekerjaan lebih “hidup”. *Antusiasme* menjadi pusat *engagement* dalam pekerjaan.

2. *The Look of Engagement*

Menurut Macey *et al.* (2009) ada 4 perilaku utama yang menunjukkan karyawan memiliki perasaan keterikatan. Perilaku karyawan yang termasuk dalam keterikatan dapat dilihat berbeda dari apa yang biasanya terlihat, dimana perbedaan tersebut dapat secara individual maupun secara keseluruhan dalam organisasi. Yang dimaksud perilaku tersebut adalah:

a. *Persistence*

Persistence dapat diartikan sebagai suatu ketekunan.

Ketekunan yang dapat dilihat dari bagaimana karyawan

menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan dapat memiliki ketekunan ketika karyawan merasa antusias dan percaya dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi. Ketekunan juga dapat ditemukan ketika karyawan menemukan rintangan sehingga karyawan akan fokus untuk mencapai tujuan. Keuntungan yang didapatkan melalui ketekunan meliputi kualitas kerja yang lebih tinggi, menghasilkan pelayanan yang lebih cepat dan tanggap, biaya yang lebih rendah, dan menurunnya tuntutan dan kebutuhan karyawan.

b. *Proactive*

Karakteristik penting dari karyawan yang *engage* yaitu menjadi proaktif. Karyawan menjadi proaktif dengan berinisiatif untuk mengambil tindakan dan memiliki inisiatif untuk suatu permasalahan yang ditemukan. Hubungan antara *engagement* memperlihatkan bahwa perilaku proaktif sebenarnya cukup jelas. Pertama, karyawan yang memiliki perasaan urgensi dan tingkat konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka akan lebih proaktif. Karyawan yang memiliki *engagement* akan memiliki inisiatif untuk mencegah suatu permasalahan datang. Kedua, karyawan yang memiliki *engagement* akan menggunakan lebih banyak emosi dan pikiran mereka untuk mengenali masalah yang potensial, dan kebutuhan atau kesempatan untuk bertindak. Terakhir, karyawan merasa

antusias terhadap pekerjaannya cenderung memengaruhi keberhasilan dari organisasi, dan lebih mungkin untuk mengantisipasi rintangan yang akan ditemui nantinya.

c. *Role Expansion*

Role expansion dapat diartikan sebagai perluasan peran kerja. Karyawan yang memiliki *engagement* akan cenderung memperlihatkan peran yang dimilikinya secara luas dan menyeluruh. *Role expansion* juga mencakup pergantian peran kerja dalam jangka panjang atau bahkan menetap. Seorang atasan ada kalanya mendelegasikan tanggung jawab dan pekerjaannya pada bawahannya sehingga akan terlihat kompetisi karyawannya. Hal penting di dalam *role expansion* adalah kesediaan untuk menerima suatu jenis pekerjaan yang berbeda dari perannya.

d. *Adaptability*

Dengan adanya *adaptability*, karyawan akan membantu organisasi untuk dapat menyesuaikan diri terhadap segala perubahan yang mungkin dihadapi kedepannya. Karyawan yang adaptif akan mengembangkan keterampilan baru seiring dengan perubahan tuntutan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan baru. Hal tersebut tentu akan mendatangkan keuntungan bagi organisasi baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

3. Faktor-Faktor yang Mendorong Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli (dalam Bakker dan Demerouti, 2008) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work engagement*, diantaranya:

1. Tuntutan Kerja (*Job Demands*)

Job demands merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha keras untuk mencapai dan mempertahankannya.

2. *Job Resources*

Job Resources merujuk pada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari suatu pekerjaan sehingga memungkinkan individu untuk dapat:

- a. mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut
- b. mencapai target pekerjaan
- c. menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan personal

3. *Salience of Job Resources*

Berkaitan dengan seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

4. *Personal Resources*

Personal resources berkaitan pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain.

Personal resources merupakan aspek diri dan pada umumnya dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa mereka mampu untuk dapat mengontrol dan memberikan dampak bagi lingkungannya. Beberapa tipikal *personal resources* antara

lain:

a. *Self-efficacy*

Self-efficacy merupakan persepsi individu terhadap kemampuan dalam dirinya untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas dalam berbagai situasi.

b. *Organizational-based self-esteem*

Organizational-based self-esteem merupakan tingkat keyakinan anggota organisasi bahwa mereka dapat memuaskan kebutuhan mereka dengan berperan dalam suatu organisasi.

c. *Optimism*

Optimism berkaitan dengan bagaimana seseorang meyakini bahwa dirinya mempunyai potensi untuk dapat berhasil dalam hidupnya

d. *Personality*

Personality (kepribadian) berkaitan erat dengan *work engagement* dan proses *burnout* yang juga dapat dikarakteristikan dengan watak atau perangai,

menggunakan dimensi aktivasi dan kesenangan sebagai suatu kerangka kerja.

4. Dimensi Keterikatan Kerja

Terdapat beberapa dimensi yang dikemukakan oleh para ahli. Penelitian ini menggunakan dimensi keterikatan kerja oleh Schaufeli *et al.* (2002) karena dimensi ini banyak digunakan pada penelitian - penelitian sebelumnya. Dimensi keterikatan kerja oleh Schaufeli *et al.* (2002) diuraikan sebagai berikut:

1. *Vigor*

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya niat, kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, memiliki niat untuk bekerja dengan sungguh – sungguh dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Karyawan yang memiliki tingkat *vigor* yang tinggi seringkali menunjukkan kemauan dan kegigihan dalam melakukan tugasnya di tempat kerja.

2. *Dedication*

Dedication merupakan suatu perasaan penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, menantang dalam suatu pekerjaan. Dimana orang – orang dengan *dedication* yang tinggi akan cenderung menjadikan pekerjaan mereka suatu pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Sedangkan orang – orang dengan *dedication* yang rendah cenderung tidak mempunyai pengalaman

yang berharga, menginspirasi dan menantang, dan tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorption*

Absorption dapat dilihat dari adanya konsentrasi dan minat yang mendalam dalam pekerjaannya, sehingga waktu terasa cepat berlalu dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut. Karyawan dengan *absorption* tinggi akan cenderung senang tenggelam dalam pekerjaannya, lupa dengan keadaan sekitar dan kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan tersebut.

Dimensi dalam keterikatan kerja juga dikemukakan oleh Lockwood (2007), yang didalamnya mencakup sebagai berikut:

1. Membicarakan hal – hal positif mengenai organisasi kepada rekan kerja dan pelanggan potensial
2. Memiliki niat yang kuat untuk bekerja di organisasi meski berkesempatan untuk bekerja di tempat lain
3. Memberikan upaya terbaik untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi

Pendapat lain dikemukakan oleh Macey *et al.* (2009) yang mengemukakan dimensi keterikatan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Keterikatan kerja sebagai energi psikis. Keadaan dimana karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*)

saat berada dalam pekerjaan dan terdapat arus dalam pekerjaan tersebut.

b. Keterikatan kerja sebagai tingkah laku. Berkaitan dengan bagaimana keterikatan kerja terlihat oleh orang lain, yang dapat terlihat dalam bentuk tingkah laku. Tingkah laku tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karyawan akan berpikir dan bekerja secara proaktif mengantisipasi tindakan, dan mengambil tindakan yang sesuai dengan organisasi
2. Karyawan yang terikat terhadap organisasi akan fokus terhadap tujuan dan berusaha secara konsisten untuk mencapai tujuan organisasi
3. Karyawan akan berusaha untuk mengembangkan kemampuannya yang penting bagi visi dan misi organisasi
4. Karyawan pantang menyerah apabila dihadapkan dengan rintangan dan situasi yang sulit

2.2.7 **Komitmen Organisasional**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam studi SDM, komitmen organisasional menjadi salah satu aspek yang memengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik

apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongoran, 2001). Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen menjadi salah satu syarat untuk menempati posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan, namun tidak jarang para pelaku organisasi masih belum memahami makna komitmen tersebut secara sungguh-sungguh. Dalam rangka memahami komitmen karyawan terhadap organisasi yang sebenarnya, maka beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan mereka. Komitmen organisasi mencakup sesuatu yang diberikan kepada organisasi dengan tidak memandang bagaimana keadaannya. Orang yang memiliki komitmen pada organisasi, akan terus melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan bahkan ketika masa – masa sulit di dalam organisasi (Brown, 1996).

Berkaitan dengan komitmen organisasional generasi milenial, penelitian Saragih *et al.* (2016) mengemukakan bahwa secara bersamaan delapan faktor pekerjaan yaitu gaji, manfaat, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan kolega, pekerjaan itu sendiri, fleksibilitas pekerjaan, dan lokasi kerja dapat secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan generasi milenial. Begitu juga dengan empat faktor yaitu manfaat, peluang promosi, fleksibilitas kerja dan lokasi kerja dapat secara parsial mempengaruhi komitmen

organisasi karyawan generasi milenial secara positif dan signifikan. Penelitian Kaifi *et al.* (2012) mengemukakan bahwa wanita milenial memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada rekan pria mereka. Dengan demikian, perempuan memahami bahwa mereka adalah kelompok yang terpinggirkan dalam angkatan kerja dan sangat berkomitmen untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Dari perspektif yang berbeda, perempuan (karena insting keibuan mereka) cenderung memperlakukan organisasi mereka sebagai keluarga besar mereka dan sangat berkomitmen untuk organisasi mereka.

Penelitian Steward *et al.* (2017) mengemukakan bahwa dengan memodifikasi budaya tempat kerja dan proses penilaian kinerja dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan milenial dapat berkembang dan menunjukkan berbagai komitmen organisasi yang berbeda. Melalui proses penilaian kinerja, manajer memiliki kesempatan untuk menunjukkan kepada karyawan milenial bagaimana kontribusi mereka pada organisasi. Dengan menghubungkan kontribusi individu secara langsung ke tujuan organisasi, milenial dapat memperkuat kontribusinya langsung terhadap organisasi. Ketika karyawan dari generasi mana pun melihat bagaimana kontribusi mereka dihargai, mereka lebih terbuka untuk berkomitmen pada suatu organisasi.

1. Definisi Komitmen Organisasional

Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari individu dan keterikatan dalam organisasi, yang meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Luthans (1995) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Kreitner dan Kinicki (2014) mengemukakan komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan dimana seseorang memahami secara penuh sebuah organisasi dan terikat pada tujuan organisasi tersebut. Hal tersebut merupakan suatu sikap kerja yang penting karena menunjukkan kesediaan untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang besar untuk tetap berada di organisasi tersebut.

2. Dimensi Komitmen Organisasional

Terdapat banyak dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh para ahli. Penelitian ini menggunakan dimensi komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1990) yang mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu:

1. *Affective Commitment*

Affective Commitment merupakan keinginan untuk bekerja pada organisasi karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Karyawan dengan komitmen afektif akan tetap pada posisi pekerjaannya karena mereka menginginkannya. Pengalaman kerja memiliki pengaruh pada komitmen afektif. Pengalaman kerja akan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman di dalam organisasi dan kompeten dengan peran kerjanya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tidak meninggalkan pekerjaannya karena komitmen yang muncul dalam pekerjaannya.

2. *Continuance Commitment*

Continuance Commitment merupakan keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan akan tetap pada posisi pekerjaannya karena mereka

menghindari adanya kerugian yang mungkin terjadi apabila dia meninggalkan organisasi

3. *Normative Commitment*

Normative commitment merupakan untuk keinginan untuk bekerja di organisasi karena adanya tekanan dari pihak lain. Karyawan dengan komitmen normatif akan tetap pada posisi pekerjaannya dan tetap berada di organisasi karena mereka merasa harus melakukannya.

3. Faktor - Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional

Maxwell dan Steele (2003) juga membahas faktor *job or role related characteristics* dan *work experiences* dalam penelitiannya.

a. *Personal characteristics*

Karakteristik personal mencakup usia, masa jabatan, tingkat pendidikan, *gender*, suku bangsa, dan bermacam faktor personal.

Faktor usia dan masa jabatan memengaruhi komitmen secara

positif. Semakin tinggi usia dan masa jabatan seorang karyawan

maka semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki. Tingkat

pendidikan karyawan berpengaruh secara negatif. Semakin tinggi

tingkat pendidikan karyawan maka semakin tinggi ekspektasi

individu terhadap organisasi sehingga sulit untuk bertemu di satu

titik. Beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa

karyawan perempuan akan cenderung memiliki tingkat komitmen

lebih tinggi dibanding karyawan laki-laki. Pada umumnya perempuan memiliki tantangan lebih berat untuk mendapatkan suatu pekerjaan sehingga ketika bekerja komitmen yang dimiliki tinggi. Faktor-faktor personal yang telah diteliti berpengaruh terhadap komitmen diantaranya adalah motivasi untuk mencapai sesuatu, pemahaman terhadap kompetensi, dan tingginya kebutuhan.

b. *Job or role related characteristics*

Kunci dari karakteristik pekerjaan dan peran adalah jangkauan pekerjaan, konflik peran, dan peran ganda. Jangkauan pekerjaan yang memberikan tantangan yang tidak menimbulkan beban kerja berlebih merupakan hal penting untuk mendorong komitmen. Menghindari peran konflik dan peran ganda merupakan hal penting untuk menghasilkan komitmen.

c. *Work experiences*

Aspek dari pengalaman kerja adalah *rewards*, *organisational dependability*, *employee importance*, dan *social involvement*.

Rewards yang dimaksud dapat berupa gaji yang diberikan sesuai dengan tingginya level pekerjaan yang dimiliki. Manajer yang merasa karyawannya mengikuti ketertarikan yang sama dan merasa penting bagi organisasi akan meningkatkan komitmen. Kerja sama dan kepercayaan antar karyawan akan membuat atmosfer tingginya

komitmen. Kesempatan untuk ikut serta dalam kegiatan sosial melalui pekerjaan juga memengaruhi tingkat komitmen.

d. *Structural characteristics*

Struktural karakteristik yang berkaitan dengan komitmen organisasi meliputi *formalization*, *functional dependence*, dan *decentralization*. Karyawan dengan pengalaman desentralisasi yang lebih baik, memiliki ketergantungan yang lebih besar pada pekerjaan dari rekannya, dan lebih besar formalitas dari peraturan tertulis dan prosedur merasa lebih berkomitmen pada organisasi.

4. Faktor - Faktor yang Dipengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Maxwell dan Steele (2003) komitmen organisasional yang dikelola dengan baik akan berdampak pada adopsi norma dan tujuan organisasi dan kinerja karyawan. Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan keputusan untuk pengunduran diri.

Terdapat beberapa faktor yang dipengaruhi komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut:

1. *Adoption of the organization's norms and goals*

Ketika karyawan bekerja mengikuti norma dan perilaku standar pelayanan pekerjaan akan menjadi *cost-effective* dan terarah menuju tujuan organisasi.

2. *Job Performance*

Kinerja karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat akan cenderung meningkat. Kinerja ini dapat dilihat dari ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan, meningkatkan kualitas pelayanan, dapat menerima perubahan, dan dapat menerima tugas pekerjaan tambahan.

3. *Withdrawal behaviors*

Withdrawal behaviors ini meliputi *perceived job alternatives*, *intention to search job alternatives*, *intention to leave*, *attendance*, *lateness*, dan *turnover*. Penelitian oleh Mathieu dan Jazac (1990) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki korelasi yang besar dengan keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Komitmen organisasi juga memengaruhi tingkat kehadiran dan keterlambatan karyawan. Konsekuensi terbesar dari komitmen organisasi menurut Mathieu dan Jazac (1990) adalah *turnover*.

Jika karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi maka niat berpindah karyawan akan menjadi lebih rendah.

2.2.8 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu variabel organisasi yang paling sering diukur dalam penelitian dan telah banyak dipelajari dalam perilaku organisasi karena kepuasan kerja dapat menjadi indikator penting tentang

bagaimana perasaan pekerja tentang pekerjaan mereka dan prediktor perilaku kerja seperti kewarganegaraan organisasi, absensi, dan omset (Yucel dan Bektas, 2012).

Berkaitan dengan kepuasan kerja generasi milenial, Earl dan Bright (2007) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa sebagian besar karyawan milenial tampaknya memahami bahwa pekerjaan pertama mereka mungkin tidak memenuhi semua keinginan dan kebutuhan mereka dalam upaya pencapaian karir jangka panjang. Dari perspektif pemberi kerja, ini adalah temuan positif, karena harapan yang terpenuhi dikaitkan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih besar, dan keseluruhan kinerja individu yang ditingkatkan. Penelitian Casserly (2012) mengemukakan pria milenial cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada wanita milenial. Pria masih mendominasi tenaga kerja dan sebagai hasilnya memiliki lebih banyak peluang untuk maju. Karyawan milenial menunjukkan kepuasan kerja yang secara signifikan lebih rendah dan niat *turnover* yang lebih tinggi daripada generasi *baby boomers* ketika mereka kelelahan (Lu dan Gursoy, 2013).

1. Definisi Kepuasan Kerja

Hamaideh (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan yang tergantung pada interaksi karyawan, karakteristik pribadi mereka, dan harapan mereka dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Menurut Locke (1969) kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang. Sedangkan menurut Buitendach dan De Witte (2005) kepuasan kerja berhubungan dengan persepsi dan evaluasi seseorang terhadap suatu pekerjaan, dan dalam hal ini termasuk kebutuhan, nilai dan harapan.

Luthans (2011) menjelaskan kepuasan kerja sebagai suatu hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka yang memberikan hal yang dirasa penting. Dimana hal tersebut merupakan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja yang dimilikinya. Sedangkan Hasibuan (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang dimilikinya. Dimana kepuasan kerja tercermin dari bagaimana moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

2. Faktor - Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan karyawan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil pemenuhan harapan. Oleh karena itu kepuasan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, karyawan tidak akan puas. Sedangkan ketika apa yang diterima lebih besar dari harapannya, maka karyawan akan memperoleh kepuasan kerja.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang membedakan sifat individu.

3. Faktor – Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Selain faktor – faktor pendorong kepuasan kerja, juga terdapat beberapa faktor penentu terciptanya suatu kepuasan kerja di dalam suatu organisasi. Menurut Schermerhorn (2005) faktor penentu tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan keterampilan yang sesuai dengan bidangnya. Ketika karyawan merasa keahliannya dibutuhkan, maka hal tersebut akan memengaruhi tingkat kepuasan kerjanya.

2. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh mana atasan dapat membantu karyawannya untuk mencapai nilai – nilai dalam pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah ketika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan dengan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan meningkat motivasinya dan memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lainnya, baik dalam pekerjaan yang sama maupun yang berbeda.

4. Promosi (*promotion*)

Berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan dan memperoleh peningkatan karir selama bekerja di organisasi.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak. Gaji yang layak dibutuhkan berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Teori di dalam kepuasan kerja mencoba mengemukakan hal – hal apa yang menjadikan seseorang dapat memperoleh kepuasannya. Teori tentang kepuasan kerja menurut Veithzal Rivai (2004) adalah berikut:

1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ketidaksesuaian mengukur kepuasan kerja seseorang melalui selisih antara sesuatu yang seharusnya ada dengan kenyataan yang diterima. Apabila hasil yang didapat kepuasannya melebihi ekspektasi, maka dapat disebut sebagai *discrepancy*, namun hal tersebut merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja diperoleh dari selisih ekspektasi yang dimiliki dengan realita yang didapatkannya.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Menurut teori keadilan, kepuasan kerja akan muncul ketika terdapat keadilan di dalam suatu organisasi. Komponen utama dalam teori ini adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input merupakan suatu nilai yang dianggap penting dan mendukung pekerjaan seperti pengalaman, pendidikan, kecakapan, dan hal –

hal lain yang dipergunakan dalam pekerjaan. Hasilnya merupakan sesuatu yang dianggap bernilai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, status, simbol, penghargaan, dan sebagainya.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Dalam teori ini mengemukakan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* merupakan hal – hal yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja seperti pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan sebagainya. Apabila hal – hal tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan suatu kepuasan kerja, dan tidak terpenuhinya hal – hal tersebut akan menimbulkan suatu ketidakpuasan. Sedangkan *dissatisfies (hygiene factors)* merupakan hal – hal yang dibutuhkan bagi seseorang untuk menjadi sumber ketidakpuasan, yang dapat berupa gaji, upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan sebagainya. Apabila hal – hal tersebut tidak terpenuhi, akan menjadi suatu ketidakpuasan.

Menurut Meng dan Berger (2018), perlu ditentukan suatu budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan yang dapat menumbuhkan keterikatan kerja, kepercayaan, dan kepuasan kerja secara keseluruhan dalam organisasi. Ketika organisasi mendukung dan memuaskan

karyawan maka keterikatan dan kepercayaan bisa menjadi pendorong utama dalam peningkatan kepuasan kerja di dalam organisasi (Meng dan Berger, 2018). Pengaruh keterikatan kerja pada kepuasan kerja dapat secara positif ditingkatkan melalui proses moderasi ketika dukungan sosial dari rekan kerja tinggi melalui bantuan untuk melakukan tugas, empati dan pemahaman orang lain dalam situasi kerja yang sulit, dan ketersediaan informasi dan saran tentang cara melakukan pekerjaan meningkatkan persepsi dukungan sosial, memfasilitasi pengaturan pikiran dan emosi secara mandiri, dan memungkinkan secara efektif menangani situasi *stress* dalam pekerjaan (Orgambídez-Ramos dan Almeida, 2017).

Ketika organisasi membangun budaya suportif dalam komunikasi dan menunjukkan kinerja kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat, tingkat kepuasan kerja keseluruhan profesional meningkat sebagai konsekuensi dari efek mediasi bersama dari kepercayaan dan keterikatan kerja (Meng dan Berger, 2018). Penelitian (Meng dan Berger, 2018) menyimpulkan bahwa model struktural akhir adalah yang terbaik yaitu kepercayaan dalam organisasi dan keterikatan kerja akan memiliki efek mediasi bersama yang penting pada kepuasan kerja para profesional ketika budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang sangat baik tercapai.

Ketika organisasi memiliki suatu budaya suportif dan kepemimpinan yang kuat, hal tersebut dapat memunculkan suatu keterikatan karyawan, yang pada akhirnya akan memengaruhi kepercayaan

dan kepuasan kerja (Meng dan Berger, 2018). *Supervisor* yang memiliki keterikatan kerja lebih tinggi secara signifikan memiliki niat *turnover* yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan tingkat lini, sedangkan kepuasan kerja tidak berbeda di semua posisi. Posisi karyawan secara signifikan memoderasi hubungan antara penyerapan dan kepuasan kerja, dan hubungan antara dedikasi dan intensi *turnover* (Lu Lu *et al.*, 2016).

Dengan adanya kepercayaan yang lebih besar, tingkat keterikatan yang lebih tinggi, budaya yang lebih inklusif, dan keputusan yang lebih baik, dapat membantu mempersenjatai supervisor garis depan untuk membantu mereka melakukan pembagian kekuasaan di tim mereka dan di seluruh organisasi (Meng dan Berger, 2018).

4. Faktor – Faktor yang dipengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Albattat dan Som (2013) kepuasan kerja karyawan dapat memberi efek secara negatif dan positif. Kepuasan kerja memberi efek positif ketika kepuasan kerja tersebut tercapai, sedangkan efek negatif akan muncul ketika kepuasan kerja tidak tercapai. Efek positif dari kepuasan kerja adalah *employee retention* dan efek negatif dari kepuasan kerja adalah *turnover intention*. Penjelasan lebih lanjut adalah sebagai berikut:

a. *Employee retention*

Sektor perhotelan dan pariwisata merupakan sektor yang bergantung pada tenaga kerjanya. Sehingga kepuasan kerja

menjadi hal penting yang harus diperhatikan agar karyawan tetap berada di organisasi dan bekerja secara maksimal. Kepuasan kerja yang baik akan menjadikan karyawan tetap bekerja di organisasi atau biasa disebut *employee retention*. *Employee retention* terbukti akan mendatangkan suatu kepuasan kerja.

b. *Turnover intention*

Adanya ketidakpuasan yang dirasakan karyawan akan mengarahkan karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Turnover intention* akan memengaruhi karyawan untuk membandingkan antara pekerjaan saat ini dan pekerjaannya di masa mendatang. Puncak dari adanya *turnover intention* adalah dengan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau bisa disebut *actual turnover*.

5. Dimensi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Penelitian ini menggunakan dimensi kepuasan kerja oleh Hackman dan Oldham (1975) karena banyak digunakan oleh penelitian lainnya. Dimensi kepuasan kerja menurut Hackman dan Oldham (1975) yaitu:

1. *General satisfaction* (Kepuasan Umum)

Ukuran keseluruhan dari bagaimana seorang karyawan puas dan senang dengan pekerjaan tersebut.

2. *Internal work motivation* (Motivasi Kerja Internal)

Tingkat motivasi karyawan untuk bekerja secara efektif di pekerjaan — yaitu ketika karyawan mengalami perasaan yang positif saat bekerja secara efektif di pekerjaan, dan perasaan negatif ketika melakukan pekerjaannya dengan buruk.

3. *Specific satisfactions* (Kepuasan Spesifik)

Sejumlah skala pendek yang memberikan ukuran kepuasan kerja dengan komponen sebagai berikut:

- a. Keamanan kerja
- b. Gaji dan kompensasi lainnya
- c. Rekan kerja (kepuasan sosial)
- d. Pengawasan
- e. Kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pada pekerjaan (kepuasan pertumbuhan).

2.2.9 Niat Berpindah

1. Definisi Niat Berpindah

Dalam beberapa tahun terakhir niat berpindah karyawan menjadi hal yang patut diperhatikan dalam organisasi. Penelitian Brown *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa niat berpindah karyawan merupakan hal yang berhubungan dengan bagaimana seorang karyawan akan tetap tinggal atau memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Lu Lu *et al.* (2016) niat berpindah mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan

suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi. Yucel (2012) mengungkapkan bahwa niat berpindah merupakan suatu sikap yang memengaruhi seseorang untuk keluar atau benar – benar keluar dari suatu organisasi. Sedangkan menurut Issa *et al.* (2013) niat berpindah merupakan suatu niat untuk meninggalkan organisasi, dan hal tersebut akan memengaruhi status maupun produktivitas karyawan.

Berkaitan dengan niat berpindah karyawan generasi milenial, penelitian Frian dan Mulyani (2018) mengemukakan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari karyawan akan cenderung memiliki niat berpindah yang lebih tinggi. Generasi milenial yang lebih tua (lahir pada tahun 1980-1987) memiliki niat berpindah yang lebih rendah dibandingkan dengan generasi milenial yang lebih muda. Generasi karyawan milenial yang lebih tua memiliki lebih banyak tanggung jawab dibandingkan dengan generasi milenial yang lebih muda. Generasi pekerja milenial yang lebih tua cenderung bertanggung jawab atas keluarga mereka (Frian dan Mulyani, 2018). Penelitian Sitepu (2012) menunjukkan bahwa sifat pekerjaan, pengawasan dan peluang promosi sebagai tiga faktor utama yang membuat pekerja milenial tetap bekerja.

Dalam penelitiannya, Park dan Gursoy (2012) mengemukakan bahwa karyawan milenial memiliki niat yang jauh lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua ketika mengalami kekurangan energi dan kesulitan dalam ketahanan

mental di tempat kerja. Hasil juga menunjukkan ketika karyawan milenial kehilangan rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan dalam pekerjaan mereka, niat mereka untuk pergi meningkat secara signifikan dibandingkan dengan karyawan *baby boomers*. Karyawan milenial menunjukkan kepuasan kerja yang secara signifikan lebih rendah dan niat berpindah yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan generasi *baby boomers* ketika mereka kelelahan (Lu dan Gursoy, 2013).

2. Faktor yang Memengaruhi Niat Berpindah

Menurut Mobley (1986) faktor – faktor yang memengaruhi munculnya niat berpindah adalah sebagai berikut:

a. Faktor individual

Faktor individual terdapat di dalam seseorang yang menyangkut usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.

b. Kepuasan kerja

Menyangkut beberapa aspek operasional, seperti kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyediaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja di dalam organisasi.

c. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional penting bagi organisasi karena komitmen ini dapat membuat seorang karyawan mempertahankan pekerjaannya atau malah sebaliknya memiliki niat untuk keluar atau pindah ke organisasi lain. Ketika seorang karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya tetapi memiliki komitmen yang kuat dalam dirinya, maka karyawan tersebut tidak akan memilih untuk meninggalkan organisasi. Namun ketika organisasi gagal untuk memenuhi kebutuhan karyawannya, akan menjadikan karyawan tidak memiliki komitmen organisasi, dan akan mudah untuk memiliki niat meninggalkan organisasi. Itulah pentingnya memiliki komitmen organisasi, terkait seberapa besar niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

3. Dimensi Niat Berpindah

Terdapat beberapa dimensi niat berpindah yang dikemukakan para ahli. Mobley (2011) mengemukakan terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur niat berpindah:

1. *Thinking of quitting*

Pikiran yang dimiliki karyawan untuk memilih keluar atau tetap berada di organisasi. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang

dirasakan, kemudian karyawan akan terpikir untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja saat ini

2. *Intention to quit*

Keinginan untuk meninggalkan merupakan situasi dimana karyawan yang sudah sering memiliki pikiran untuk keluar dari pekerjaannya dan pada akhirnya memiliki hasrat untuk keluar dari pekerjaannya saat ini

3. *Intention to search for alternatives*

Perilaku karyawan yang mencari alternatif pekerjaan yang dirasa lebih baik dari pekerjaannya saat ini.

Penelitian ini menggunakan pengukuran niat berpindah yang mengacu pada indikator Boshoff dan Allen's (2000) yaitu:

- a. Saya sering berpikir untuk mengundurkan diri
- b. Tidak perlu banyak hal untuk membuat Saya mengundurkan diri dari organisasi
- c. Saya mungkin akan segera mencari pekerjaan lain

Ketika karyawan tetap berada di organisasi, hal tersebut dikarenakan mereka menikmati berada di organisasi dan merasa menerima kompensasi yang adil, prospek promosi yang baik, dan menikmati untuk bekerja bersama orang-orang (Brown *et al.*, 2015). Dalam penelitian Brown *et al.* (2015) alasan mengapa mereka tetap tinggal di dalam

organisasi adalah karena mereka menikmati pekerjaan, menikmati bekerja sama dengan orang-orang, menikmati melayani orang lain, dan menikmati kegembiraan dan keramahan.

Kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah yang dimiliki karyawan sehingga sumber daya pribadi dan pekerjaan dapat mengubah niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap berada di organisasi (Shahpouri *et al.*, 2016). Dalam penelitian Shahpouri *et al.* (2016) manajer sumber daya manusia dapat berkontribusi dalam meminimalkan tingkat pergantian pekerjaan dan juga meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Manajer sumber daya manusia dapat memengaruhi niat berpindah karyawan secara tidak langsung dengan cara penciptaan sumber daya pekerjaan karyawan (Shahpouri *et al.*, 2016).

Tabel 2. 2 Rujukan Teori Keterikatan Kerja

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Keterikatan Kerja	Saks (2006);	Hackman dan Oldham (1980)	<i>Autonomy, Task identity, Skill variety, Task significance, Feedback from others, and feedback from the job</i>	Schaufeli <i>et al.</i> (2002) <i>Vigor, Dedication, Absorption</i>
	Shahpouri <i>et al.</i> (2016); Orgambidez-Ramos dan Almeida (2017); Lu <i>et al.</i> (2016); De Simone <i>et al.</i> (2018); Alarcon dan Edwards (2011)	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>	
	Tejpal (2015)	Schaufeli dan Bakker (2003)	<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>	
	Erdil dan Müceldili (2014)	Rich <i>et al.</i> (2010)	<i>Physical, Emotional and Cognitive engagement</i>	

Dari review teori keterikatan kerja di atas, maka Penulis memutuskan untuk menggunakan teori Schaufeli *et al.* (2002) yang juga digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu pada penelitian Shahpouri *et al.* (2016); Orgambidez-Ramos dan Almeida (2017); Lu *et al.* (2016); De Simone *et al.* (2018); dan Alarcon dan Edwards (2011).

Tabel 2. 3 Rujukan Teori Komitmen Organisasional

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Komitmen Organisasional	Boles <i>et al.</i> (2007)	Mowday (1982)	<i>Acceptance of organizational goals, The desire to work hard, The desire to remain a part of the organization</i>	Allen dan Meyer (1990) <i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment</i>
	Markovits <i>et al.</i> (2007)	Cook dan Wall (1980)	<i>Organizational identification, Job involvement, Loyalty</i>	
	Kumaran (2017); Zehir <i>et al.</i> (2012); Tnay <i>et al.</i> (2013); Yucel (2012)	Allen dan Meyer (1990)	<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment</i>	
	Ramalho Luz <i>et al.</i> (2016)	Meyer <i>et al.</i> (1993)	<i>Affective commitment, Instrumental commitment, Normative commitment</i>	

Dari review teori komitmen organisasional di atas, maka Penulis memutuskan untuk menggunakan teori Allen dan Meyer (1990) yang juga digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu pada penelitian Kumaran (2017); Zehir *et al.* (2012); Tnay *et al.* (2013); dan Yucel (2012).

Tabel 2. 4 Rujukan Teori Kepuasan Kerja

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Kepuasan Kerja	Boles <i>et al.</i> (2007)	Lagace <i>et al.</i> 1993	<i>satisfaction with customer, promotion, pay, company policy, work, supervisor and co-worker</i>	Hackman and Oldham (1975) <i>job security, pay and other compensation, peers and co-workers,</i>
	Zehir <i>et al.</i> (2012)	Schwepker (2001)	<i>Job satisfaction, promotion satisfaction, pay satisfaction, supervisor satisfaction, company policy satisfaction, fellow workers satisfaction</i>	<i>supervision, and opportunity for personal growth and development on the job</i>
	Javed <i>et al.</i> (2014)	Hackman and Oldham (1975)	<i>job security, pay and other compensation, peers and co-workers, supervision, and opportunity for personal growth and development on the job</i>	
	Tejpal (2015)	Spector (1994)	<i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent rewards, Operating conditions, Coworkers, Nature of work, Communication</i>	
	Yucel (2015)	Brayfield Rothe (1951)	<i>I fell fairly well satisfied with my present job,” “Most days I am</i>	

			<i>enthusiastic about my work,” “Each day of work seems like it will never end”, “I find real enjoyment in my work,” and “I consider my job rather unpleasant’</i>
Tnay (2013)	Smith (2001)		<i>Job Descriptive Index (JDI)</i> - <i>Satisfaction with Pay</i> - <i>Supervisory Support</i>
Lu <i>et al.</i> (2016)	Hartline and Ferrell’s (1996)		<i>5 items scale</i>
Alarcon dan Edwards (2011)	Cammann, Fichman, Jenkins, & Kelsh (1979)		<i>Michigan Organizational Assessment Questionnaire</i>
Du <i>et al.</i> (2006)	Weiss <i>et al.</i> (1967)		<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire: Satisfaction with stockholders, supervision and supervisor, Re-education, Co-workers, Autonomy, Promotion, Communication</i>

Dari review teori kepuasan kerja di atas, maka Penulis memutuskan untuk menggunakan teori Hackman dan Oldham (1975) yang juga digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Javed *et al.* (2014).

Tabel 2.5 Rujukan Teori Niat Berpindah

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Niat Berpindah	Erdil dan Müceldili (2014); Shahpouri <i>et al.</i> (2016);	Kelloway <i>et al.</i> (1999)	4 items scale	Boshoff and Allen (2000) 3 items scale - <i>I often think about resigning</i> - <i>It would not take much to make me resign from the organization</i>
	Lu <i>et al.</i> (2016); Ardahan (2007);	Boshoff and Allen's (2000)	3 items scale - <i>I often think about resigning</i> - <i>It would not take much to make me resign from the organization</i> - <i>I will probably be looking for another job soon</i>	- <i>I will probably be looking for another job soon</i>
	Kumaran (2017); Tnay <i>et al.</i> (2013)	Camman <i>et al.</i> (1979)	Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) 3 items scale - <i>Actively look for a new job in the next year</i> - <i>Often think about quitting</i> - <i>Probably look for a new job by the next year</i>	
	De Simone <i>et al.</i> (2018)	Hom, Griffeth, and Sellaro's (1984)	3 items scale	
	Ramalho Luz <i>et al.</i> (2016)	Siqueira, Gomide Junior (2004)	3 items scale	
	Javed <i>et al.</i> (2014)	Bluedorn (1982)	4 items scale - <i>I often think</i>	

			<i>about quitting</i> - <i>It is likely that I will actively look for a new job next year</i> - <i>I will probably look for a new job in the next year</i> - <i>I often think of changing my job</i>
	Alarcon dan Edwards (2011)	Bozeman & Perrewe (2001)	5 items scale
	Carayon <i>et al.</i> (2006)	Seashore, Lawler, Mirvis and Cammann (1982)	Michigan Organizational Assessment Scale
	Du <i>et al.</i> (2006)	(Griffeth and Hom, 1988; Mobley <i>et al.</i> , 1979).	5 items scale

Dari review teori niat berpindah di atas, maka Penulis memutuskan untuk menggunakan teori Boshoff dan Allen's (2000) yang juga digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu pada penelitian Lu *et al.* (2016) dan Ardahan (2007).

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Berikut merupakan hubungan antar variabel dan hipotesis yang telah ditentukan, dimana hipotesis sendiri merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah dalam penelitian. Dikatakan jawaban sementara karena belum berdasarkan fakta penyelidikan data di lapangan (Sugiyono, 2014).

2.3.1 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) merupakan suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sedangkan Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang.

Dalam suatu organisasi yang ditandai dengan budaya suportif dan kepemimpinan komunikasi yang kuat, akan menghasilkan suatu keterikatan kerja, yang pada gilirannya akan memengaruhi kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, dan keterikatan kerja merupakan elemen kunci untuk menghasilkan suatu kepuasan kerja.

Penjelasan di atas sesuai dengan hasil penelitian Saks (2006) yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja karyawan secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku warga organisasi, dan berhubungan negatif dengan niat untuk berhenti. Penelitian lain dikemukakan oleh Meng dan Berger (2018) menyatakan bahwa ketika sebuah organisasi ditandai oleh budaya suportif dan kepemimpinan komunikasi yang kuat, akan menghasilkan keadaan yang kondusif untuk keterikatan karyawan, yang pada gilirannya, secara positif memengaruhi kepercayaan dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Orgambídez-Ramos dan

Almeida (2017) menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan dukungan sosial adalah penentu penting dari sikap kerja, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, dan keterikatan kerja adalah elemen kunci untuk mendorong tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan.

Ketika organisasi mendukung dan memuaskan karyawan maka keterikatan kerja dapat menjadi pendorong utama dalam peningkatan kepuasan kerja di dalam organisasi. Hal tersebut sangat penting karena akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat dibentuk hipotesis :

H₁ : Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Mowday *et. al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterikatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongoran, 2001). Sedangkan Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang

menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang.

Beberapa hal ditemukan berkaitan dengan bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Dimana dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Boles *et al.* (2007) yang mengemukakan berbagai aspek kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terkait dengan komitmen organisasi yang dimiliki. Begitu juga dengan penelitian Markovits *et al.* (2007) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi afektif adalah komitmen organisasi yang paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Adekola (2012) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor dari adanya kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa hubungan kuat antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja tidak dapat diabaikan, karena berpengaruh langsung pada organisasi.

Dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang dimilikinya. Penting bagi organisasi untuk memastikan kepuasan kerja yang dimiliki tiap karyawan dapat terpenuhi. Berdasar pembahasan sebelumnya, maka dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

2.3.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah

Keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) merupakan suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi.

Beberapa hal ditemukan berkaitan dengan keterikatan kerja dan pengaruhnya terhadap niat berpindah. Diketahui bahwa kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah karyawan. Kurangnya keterikatan kerja dapat mengubah niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap berada di organisasi. Hal ini memperluas model Bakker dan Demerouti (2008) menyatakan bahwa pekerjaan dan sumber daya pribadi dapat efektif memengaruhi niat berpindah melalui keterikatan kerja. Keterikatan kerja secara emosional menciptakan antusiasme untuk bekerja dan memengaruhi niat berpindah karyawan.

Penjelasan di atas sesuai dengan hasil penelitian Shahpouri *et al.* (2016) menunjukkan kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Erdil dan Müceldili (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional umumnya memiliki niat berpindah yang rendah. Keterikatan emosional akan menciptakan antusiasme untuk bekerja. Penelitian oleh De Simone *et al.* (2018) menunjukkan bahwa dalam analisis korelasi yang dilakukan, kepuasan kerja, keterikatan kerja, *self-efficacy*, dan kapasitas

agen berhubungan positif dan berkorelasi negatif dengan niat berpindah karyawan.

Dengan adanya keterikatan kerja akan membuat karyawan merasa terikat dan berhubungan erat dengan organisasi, sehingga karyawan akan berusaha memberikan hasil kerja terbaiknya. Ketika keterikatan kerja pada karyawan meningkat maka niat karyawan untuk berpindah akan turun. Keterikatan kerja menjadi hal yang patut diperhatikan menyangkut perannya dalam organisasi. Dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah

Mowday *et. al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterikatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi.

Beberapa hal ditemukan berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah. Diketahui bahwa dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan memiliki pengaruh pada intensi *turnover* karyawan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan cenderung loyal terhadap organisasi dan mencegah niat untuk berpindah dari organisasi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Tnay *et al.* (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap niat berpindah antar karyawan dalam organisasi. Begitu juga dengan hasil penelitian Ramalho Luz *et al.* (2016) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasional yang berupa komitmen afektif dan normatif berkorelasi dengan niat berpindah secara signifikan. Penelitian Carayon *et al.* (2006) juga mengemukakan bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Mereka menegaskan, niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Komitmen organisasional terbukti dapat memengaruhi intensi *turnover* karyawan, yang tentu saja memberikan dampak yang besar bagi organisasi. Dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₄: Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat Berpindah

Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung loyal terhadap organisasi, dan hal tersebut yang akan membuat karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah dari organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Du *et al.* (2006) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi secara signifikan memengaruhi niat berpindah karyawan. Kepuasan kerja akan membawa komitmen, dan berpengaruh negatif pada intensi *turnover*. Penelitian Carayon *et al.* (2006) mengungkapkan bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menegaskan niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian Chang *et al.* (2013) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai salah satu anteseden dalam intensi *turnover*, di mana hal tersebut telah umum ditemukan saat ini. Beberapa anteseden lain adalah otonomi

pekerjaan, imbalan yang adil, dukungan sosial, komitmen organisasi, masa kerja, dan variabel demografis seperti usia dan jenis kelamin.

Hasil dari berbagai penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah karyawan. Kepuasan yang dimiliki karyawan akan menurunkan niat karyawan untuk berpindah dari organisasi. Dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₅: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat Berpindah

2.3.6 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja

Keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) merupakan suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi. Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang.

Keterikatan kerja memiliki peran yang penting dalam mendukung adanya kepuasan kerja dan niat berpindah. Karyawan yang memiliki

keterikatan kerja terhadap organisasi cenderung memiliki keinginan yang rendah untuk berpindah dari organisasi, dikarenakan adanya kepuasan kerja yang dimilikinya. Hal tersebut seperti yang disampaikan Lu Lu *et al.* (2016) dalam penelitiannya yang mengemukakan bahwa aspek dedikasi di dalam keterikatan kerja menggambarkan mode interaktif di mana karyawan mendapatkan tantangan, inspirasi, kebanggaan, dan rasa makna dengan melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Mode interaktif keterikatan kerja ini berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan dan menekan niat untuk berhenti. Secara teoritis, penelitian ini memberikan analisis mendalam tentang hubungan antara dimensi individu dari keterikatan kerja dan hasil-hasilnya (yaitu kepuasan kerja dan niat berpindah). Penelitian lain dari Alarcon dan Edwards (2011) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja secara signifikan memengaruhi niat berpindah dan kepuasan kerja pada mahasiswa yang dipekerjakan. Aspek dedikasi dan absorpsi dalam keterikatan kerja merupakan prediktor signifikan kepuasan kerja bersama-sama dengan vigor mengendalikan *burnout*. Penelitian lain dari De Simone *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keterikatan kerja, *self-efficacy*, dan kapasitas agen berhubungan positif dan berkorelasi negatif dengan niat berpindah karyawan. Berdasarkan penjelasan yang ada sebelumnya, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja

2.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja

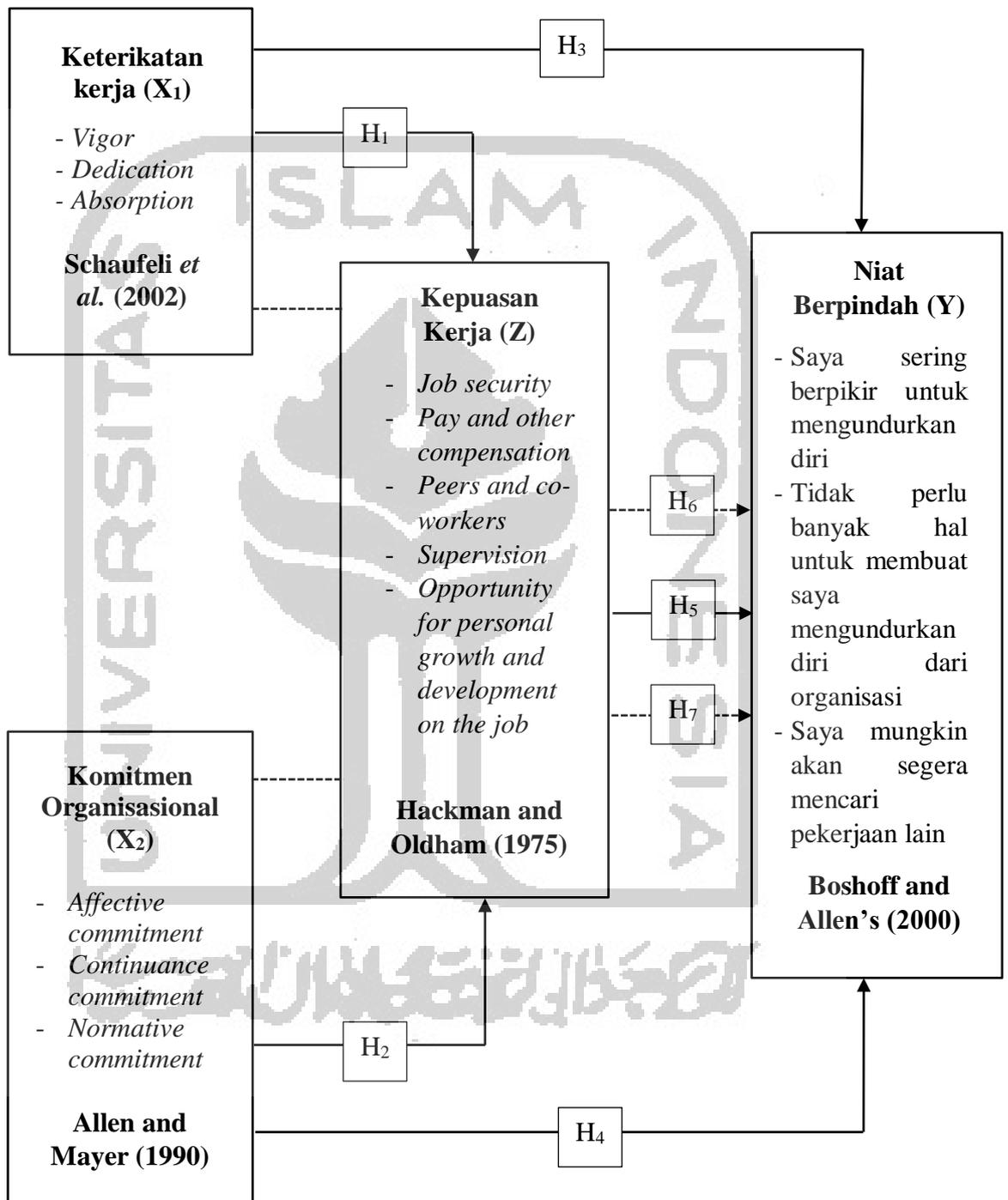
Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterikatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi. Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan cenderung memiliki niat yang rendah untuk berpindah dari organisasi, karena kepuasan kerja yang dimilikinya. Penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.* (2013) menunjukkan kepuasan kerja sebagai salah satu anteseden dalam intensi *turnover*. Bersama dengan komitmen organisasi yang dimiliki, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berhubungan dengan muncul atau tidaknya niat berpindah pada karyawan. Penelitian Ramalho Luz *et al.* (2016) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif dan kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi dan kepuasan dengan sifat pekerjaan berkorelasi dengan niat berpindah negatif secara signifikan. Dengan

melakukan analisis regresi berganda, penelitian ini mengidentifikasi variabel yang paling memengaruhi niat berpindah adalah komitmen afektif, kepuasan dengan gaji dan komitmen normatif. Penelitian Yucel (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu yang paling anteseden dari komitmen organisasi dan niat berpindah dan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif sementara itu berdampak negatif pada niat berpindah karyawan. Berdasarkan pembahasan yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap Niat berpindah melalui kepuasan kerja

2.4 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian