

# PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN *INTENTION TO QUIT*

(Studi pada Karyawan PT. Merak Jaya Beton)

Teguh Herdijanto  
STIE Mahardhika Surabaya

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan *Intention to Quit*. Penelitian ini termasuk penelitian *explanatory research*. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dan besarnya ditetapkan dengan menggunakan Rumus Slovin menjadi 84 dari 106 karyawan PT Merak Jaya Beton, yang terdiri dari 35 karyawan bagian produksi dan 49 karyawan staff. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, wawancara dan observasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; (3) Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to quit*; (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi; (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit*; dan (6) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit*.

Kata Kunci: Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Intention to Quit*

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze and explain the effect of Job Characteristics and Job Satisfaction toward the Organizational Commitment and Intention to Quit. This research belongs to the explanatory research. The samples are taken by using proportionate stratified random sampling technique and by using the Slovin formula the size become 84 of 106 employees of PT. Merak Jaya Beton which consists of 35 production department and 49 staffs. The data collecting technique is questionnaire. The data are analyzed by using the path analysis. The result of this study shows: (1) Job characteristics have significant effect toward job satisfaction; (2) Job characteristics have significant effect toward organizational commitment; (3) Job characteristics do not have significant effect toward intention to quit; (4) Job satisfaction has significant effect toward organizational commitment; (5) Job satisfaction has significant effect toward intention to quit; dan (6) Organizational commitment has significant effect toward intention to quit.*

*Keywords: Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Quit*

## PENDAHULUAN

Modal yang berupa sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yang meliputi keahlian dan pengetahuan para pegawai adalah sumber utama dari keunggulan dalam lingkungan persaingan di abad 21 (Hitt et al,

2001:108). Begitu pentingnya peran serta tenaga kerja terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga perhatian perusahaan terhadap elemen penting ini perlu ditingkatkan. Kekeliruan dalam manajemen terhadap sumber daya manusia yang ada akan menghasilkan

berbagai masalah, salah satunya adalah tingginya tingkat perputaran karyawan.

Mathis dan Jackson (2004:126) menggambarkan bahwa upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Hal ini dikarenakan perputaran itu mahal (Werther dan Davis, 1996:253). Sehingga, hal ini menjadi tantangan yang besar bagi *human resource departmen*. Perusahaan lebih baik mempertahankan karyawan yang ada daripada melakukan proses perekrutan tenaga kerja yang baru. Hal ini dikarenakan biaya yang dibutuhkan untuk merekrut tenaga kerja yang baru akan lebih banyak dan belum tentu karyawan yang didapat memiliki kompetensi dan performa yang sama dengan karyawan yang keluar. Selain itu, proses dan prosedur untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan memakan banyak waktu dan munculnya masalah yang baru ketika perusahaan diperhadapkan dengan kenyataan bahwa kualifikasi karyawan yang dicari sangat sulit untuk ditemukan di pasar tenaga kerja. Sehingga, perusahaan harus bersaing dalam banyak hal dengan perusahaan lain untuk mendapatkan tenaga kerja dengan keterampilan yang langka ini, baik itu dari segi karakteristik pekerjaan, kompensasi, fasilitas, jenjang karier dll. Hal ini seiring dengan pernyataan McKinsey (dalam Mathis dan Jackson, 2004:253) bahwa perusahaan perlu melakukan retensi karyawan dikarenakan para perusahaan nantinya akan menghadapi “perang untuk memperebutkan orang-orang berbakat”.

Elanain (2008) menegaskan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan serta untuk mengurangi intensi turnover, maka perusahaan perlu memperhatikan faktor karakteristik pekerjaan. Studi dari Udo et al (1997) yang dilakukan pada manajer pabrik manufaktur di USA, menggambarkan bahwa intensi turnover antara manajer pabrik adalah hasil keterkaitan yang kompleks antar stesor peran (*role stressor*),

karakteristik pekerjaan, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi ini juga menguatkan begitu pentingnya komitmen organisasi sebagai determinan paling cepat dari intensi manajer untuk tinggal di perusahaan.

Menjadi seorang karyawan yang bekerja di bidang jasa konstruksi merupakan suatu kebanggaan sekaligus sebagai suatu tantangan. Kebanggaan itu akan terlihat ketika perusahaan jasa konstruksi dimana ia bekerja dikenal dan dihargai oleh masyarakat sebagai perusahaan jasa konstruksi yang memiliki banyak project. Akan tetapi kebanggaan itupun dibarengi dengan berbagai tantangan kerja sebagai karyawan di sebuah perusahaan jasa dengan profesi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Profesi sebagai seorang karyawan pada perusahaan jasa konstruksi memiliki banyak keunikan tersendiri, dimana hasil kerjanya berhubungan dengan nama baik perusahaan, nama baik orang yang diberitakan, tanggungjawab untuk menyajikan berita yang mendidik masyarakat, dan berhubungan erat dengan keselamatan dan kelanjutan kariernya ke depan. Karyawan yang bekerja pada bagian produksi di sebuah jasa konstruksi pun memiliki tuntutan kerja dimana mereka harus membiasakan diri untuk begadang dan kurang tidur. Kebiasaan seperti ini akan menimbulkan akibat terganggunya metabolisme tubuh dan mempercepat atau memperparah penyakit yang berhubungan dengan usia, seperti diabetes, tekanan darah tinggi, obesitas dan penurunan daya ingat. Karyawan yang bekerja pada bagian staff, baik itu staff administrasi, keuangan maupun perencanaan, dimana sebagian besar dari pekerjaannya diselesaikan dengan menggunakan media komputer akan rentan dengan berbagai penyakit seperti gangguan pada mata dan RSI (*Repetitive Strain Injury*) atau luka kaku yang berulang-ulang.

Besarnya tantangan dan konsekuensi yang harus diterima ketika

bekerja sebagai karyawan di sebuah jasa konstruksi, apalagi dibarengi dengan pekerjaan yang tidak menarik atau gaji yang diterima tidak sesuai dengan kinerja dan resiko kerja yang dialaminya, akan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasannya terhadap pekerjaan yang digelutinya. Robbins dan Judge (2008:112) menggambarkan empat cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan, salah satunya adalah keluar (*exit*) dimana perilaku yang ditunjukkan mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi dengan cara mencari posisi baru yang kemudian akhirnya karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri. Mobley berpendapat bahwa keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan merupakan faktor peramal terjadinya perputaran karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Azjen (1991) yang menegaskan dalam teori tindakan beralasan bahwa semakin besar keinginan seseorang untuk bertindak atau berperilaku tertentu, maka semakin besar kemungkinan individu tersebut akan bertindak sebagaimana yang diniatkannya.

Mempertimbangkan pemikiran di atas, maka perlu adanya penelitian terhadap karyawan jasa konstruksi terkait keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Hal ini juga didukung dengan rekomendasi penelitian dari studi Udo et al (1997) untuk melakukan penelitian terkait intensi turnover dengan melibatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya seperti karakteristik pekerjaan, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dengan memakai sampel pada kelompok karyawan selain manajer pabrik manufaktur. Selain itu, studi Hariri et al mengambil jurnalis pada Harian Pagi Jawa Post Surabaya sebagai sampelnya, namun membatasi penelitian mereka pada tiga variabel yang diprediksi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti variabel perbedaan individu, karakteristik pekerjaan dan praktik organisasi. Sehingga, penelitian terkait dengan

keinginan untuk keluar pada karyawan yang bekerja di perusahaan jurnalistik masih perlu untuk dilakukan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggungjawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Stoner and Wankel, 1986:423). J. Richard Hackman dan Greg Oldham (1975) mengembang sebuah Model Karakteristik Tugas (*Job Characteristic Model- JCM*) yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yakni: ragam keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feedback*).

### Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008:99) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) pekerjaan itu sendiri: dimana pekerjaan itu menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab; (2) gaji: sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi; (3) promosi: kesempatan untuk maju dalam organisasi; (4) pengawasan: kemampuan penyelia dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku; (5) rekan kerja: rekan dalam organisasi yang pandai secara teknis dan mendukung secara social (Luthans, 2005:243).

### Komitmen Organisasi

Luthans (2005:249) mendefinisikan komitmen organisasi

sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian, orang yang memiliki komitmen tidak akan meninggalkan perusahaan yang disebabkan oleh tawaran pekerjaan di perusahaan lain yang lebih menjanjikan. Selain itu, dia akan mendukung strategi dan tujuan perusahaan serta menjadikan perusahaan sebagai bagian yang penting dalam hidupnya. Tiga komponen komitmen karyawan terhadap organisasi, dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) mencerminkan: (1) sebuah keinginan (komitmen afektif), (2) sebuah kebutuhan (komitmen berkelanjutan) dan (3) sebuah kewajiban (komitmen normatif).

#### *Intention to Quit*

Fishbein dan Ajzen (1975) mengemukakan teori tindakan terencana (*theory of planned behavior*) yang memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai niat seseorang. Menurut teori ini bahwa niat merupakan kunci utama perilaku seseorang. Semakin kuat niat (*intention*) seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu, maka semakin besar kemungkinan baginya untuk menunjukkan perilaku yang diniatkannya. Meskipun beberapa perilaku bisa memenuhi ketentuan ini dengan baik, performa akan tergantung pada faktor non-motivasional karena adanya kesempatan dan sumberdaya (misalnya waktu, uang, keterampilan, kerjasama dengan orang lain). Pada tingkat dimana orang memiliki kesempatan dan sumberdaya yang diperlukan, dan berniat menunjukkan perilaku, maka dia pasti berhasil melakukannya. Terdapat tiga determinan yang sangat menentukan niat seseorang, yaitu sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan persepsi kontrol perilaku.

#### Penelitian terdahulu

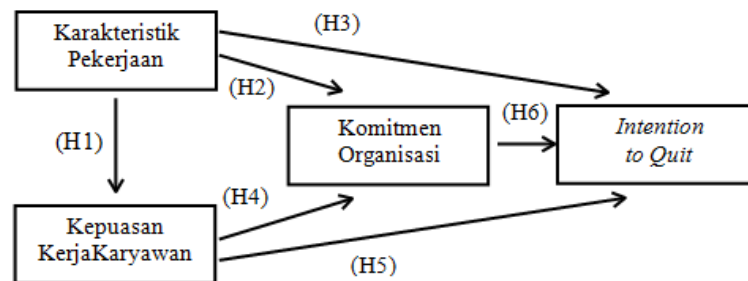
Terdapat beberapa penelitian hasil penelitian terdahulu yang mengambil variabel karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan variabel lainnya sebagai variabel yang dapat mempengaruhi variabel *intention to quit*. Penelitian dari Shore dan Martin (1989) dengan judul “*Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam menentukan keinginan karyawan untuk tinggal. Hasil penelitian Elangovan (2001) juga menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan, maka akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sejalan dengan itu, penelitian Siong, Mellor, Moore dan Firth (2006) dengan judul “*Predicting intention to quit in the call centre industry: does the retail model fit?*” juga menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar. Beberapa penelitian lainnya yang juga menemukan bahwa karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *intention to quit* seperti penelitian dari Nelwan (2008) dengan judul “Pengaruh karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, dan peluang promosi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*, studi pada karyawan hotel berbintang di Manado” dan Bogar (2011) dengan judul “Pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to leave*, studi pada pegawai Perum Pengadilan di Sulawesi Utara”.

#### Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Munandar, 2010:350). Pekerjaan yang tidak dirancang dengan baik akan

membawa dampak negatif bagi karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut dan bahkan bagi perusahaan. Menurut Strauss dan Sayles (1996:27), karyawan akan memperlihatkan tanggungjawab yang lebih kecil pada pekerjaan-pekerjaan yang tidak menarik dan tidak memuaskan. Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan menyediakan kesempatan

pencapaian prestasi dalam pekerjaan dan mampu mengakui pencapaian tersebut, akan memiliki perubahan signifikan dalam komitmen karyawan (Ivancevich et al, 2005:234). Branham (2001:9) menegaskan apabila perusahaan ingin mengurangi tingkat turnover, maka perusahaan harus menaikkan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.



Gambar 1. Model Kerangka Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu (1) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan; (2) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi; (3) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Quit*; (4) Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi; (5) Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Quit*; dan (6) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Quit*. Model hipotesis yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif, dimana penelitian ini melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya terdapat

variabel independen dan dependen. Penelitian ini dilakukan di PT. Merak Jaya Beton, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi beton siap pakai. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Merak Jaya Beton yang berjumlah 106 orang yang terbagi atas dua bagian, yaitu bagian produksi dengan jumlah karyawan sebanyak 44 orang dan bagian staff dengan jumlah karyawan sebanyak 62 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini menjadi 84 orang yang menurut stratanya terbagi atas 35 karyawan bagian redaksi dan 49 karyawan bagian bisnis. Analisis jalur menjadi alat uji statistik dalam penelitian ini. Uji asumsi klasik yang digunakan berupa uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov dan uji asumsi linearitas dengan menggunakan *Compare Means* pada *software PASW Statistics 18*.

## HASIL

Nilai skor rata – rata variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_1$ ) sebesar 4,06, Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 3,76, Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) sebesar 3,70, dan *Intention to Quit* ( $Y_2$ ) sebesar 2,69. Berdasarkan uji regresi dari tiga persamaan regresi, diperoleh hasil sebagaimana yang diringkas pada Tabel 1. Untuk mengetahui apakah variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan melakukan uji t. Apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) atau nilai  $t_{tabel}$  lebih kecil dari  $t_{hitung}$  ( $t_{tabel} < t_{hitung}$ ), maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah signifikan.

Demikian sebaliknya, apabila nilai  $t_{tabel}$  lebih besar dari  $t_{hitung}$  atau  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ , maka pengaruhnya tidak signifikan. Pengaruh signifikan ini juga dapat diperkuat dengan melihat nilai pada angka p-value. Apabila p-value lebih kecil dari 0,05 ( $p\text{-value} < 0,05$ ), maka hasilnya adalah signifikan. Sebaliknya, bila nilai p-value lebih besar dari 0,05 ( $p\text{-value} > 0,05$ ), maka hasilnya adalah tidak signifikan. Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 1, terdapat lima pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang signifikan dan 1 yang tidak signifikan. Artinya, terdapat lima hipotesis yang terbukti dan 1 hipotesis tidak terbukti.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Regresi

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Beta	P-Value
Karakteristik Pekerjaan	Kepuasan Kerja	0,589	0,000
Karakteristik Pekerjaan	Komitmen Organisasi	0,288	0,001
Karakteristik Pekerjaan	<i>Intention to Quit</i>	-0,019	0,841
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	0,586	0,000
Kepuasan Kerja	<i>Intention to Quit</i>	-0,311	0,006
Komitmen Organisasi	<i>Intention to Quit</i>	-0,505	0,000

Sumber: Data Primer Diolah

### Pembahasan

#### Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti. Hal ini dibuktikan lewat hasil uji regresi dimana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Data pada statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel karakteristik pekerjaan sebesar 4,06 berada pada kategori baik dan skor rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 3,76 berada pada kategori yang tinggi. Sehingga, data ini pun mendukung bahwa dengan persepsi karyawan yang

baik terhadap karakteristik pekerjaan, maka akan dapat mempengaruhi tingginya persepsi karyawan terhadap kepuasan kerjanya.

Elanain (2008) mengemukakan bahwa semakin tinggi skor kerja di setiap karakteristik pekerjaan, maka semakin baik kerjanya, semakin tinggi motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, salah faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu karakteristik inti dari pekerjaan tersebut. Strauss dan Sayles (1996:27) juga menekankan bahwa akibat dari pekerjaan yang tidak memuaskan adalah karyawan akan memperlihatkan tanggungjawab yang lebih kecil pada pekerjaan yang mereka tekuni.

### Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi terbukti. Hal ini dibuktikan lewat hasil uji regresi dimana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Data statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel karakteristik pekerjaan sebesar 4,06 berada pada kategori baik dan skor rata-rata variabel komitmen organisasi sebesar 3,70 berada pada kategori yang tinggi pula. Karakteristik inti dari pekerjaan yang didesain dengan baik dapat membantu karyawan untuk tetap memilih berkomitmen dengan perusahaan pemberi pekerjaan. Namun sebaliknya, bila karakteristik pekerjaan kurang baik, maka kemungkinan karyawan akan kurang berkomitmen terhadap perusahaan, sehingga mengakibatkan karyawan cenderung memilih untuk mencari pekerjaan alternatif dengan karakteristik pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Strauss dan Sayless (1996:14) menegaskan bahwa semua karyawan ingin merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai yang penting, dan manajemen yang baik dapat berbuat banyak untuk memperbesar rasa berprestasi dan harga diri mereka.

### Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Intention to Quit*

Hipotesis yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar tidak terbukti. Hal ini dibuktikan lewat hasil uji regresi dimana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,388 lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Artinya, karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to quit*. Dengan kata lain, bahwa karakteristik pekerjaan tidak

mempengaruhi tinggi rendahnya *intention to quit*. Data statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel karakteristik pekerjaan sebesar 4,05 berada pada kategori tinggi dan skor rata-rata variabel *intention to quit* sebesar 2,59 berada pada kategori rendah. Karyawan yang memiliki persepsi yang baik terhadap pekerjaannya tidak menjamin rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini kemungkinan dilatarbelakangi oleh dua alasan, yaitu variabel karakteristik pekerjaan itu sendiri secara internal dan faktor diluar karakteristik pekerjaan.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan peran atasan dalam umpan balik pekerjaan yang kemungkinan besar dapat memicu angka yang tidak signifikan. Skor rata-rata indikator umpan balik pada variabel karakteristik pekerjaan memiliki skor terendah dari semua indikator yang ada. Walaupun skornya dikategorikan baik, namun perlu diperhatikan bahwa salah satu item dalam indikator tersebut yakni peran atasan dalam memberitahukan evaluasi kinerja karyawan memiliki kuota sebesar 38,1% atau 32 orang menyatakan tidak setuju. Hal ini menggambarkan bahwa sebanyak 38,1% karyawan menyatakan bahwa atasannya tidak selalu memberikan informasi mengenai umpan balik.

Perusahaan perlu melakukan peningkatan terkait peran serta atasan dalam memberikan umpan balik pekerjaan kepada bawahannya. Elanain (2008) menemukan bahwa umpan balik mengambil peran dalam mempengaruhi intensi turnover. Adanya peran atasan dalam umpan balik pekerjaan dapat membantu karyawan untuk mengetahui dengan jelas seberapa baik performa kerjanya selama ini. Besarnya peran serta atasan dalam memberikan umpan balik pekerjaan akan sangat membantu menyelesaikan perbedaan persepsi yang terjadi antara atasan dan bawahan, yang kemungkinan dapat membantu perusahaan untuk terus mempertahankan karyawan di dalamnya. Hasil tidak

signifikan ini kemungkinan juga dilatarbelakangi oleh persepsi karyawan-karyawan tertentu yang tidak terlalu menganggap penting karakteristik pekerjaan. Mereka memandang karakteristik pekerjaan bukanlah prioritas utama mereka dalam bekerja, melainkan faktor lain selain pekerjaan. Sehingga, dengan baik atau tidak baiknya persepsi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan, tidak akan mempengaruhi keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Karakteristik pekerjaan akan memiliki pengaruh yang signifikan ketika dimediasi oleh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi atau kedua-duanya.

#### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi teruji. Hal ini dibuktikan lewat hasil uji regresi dimana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Data pada statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 3,76 berada pada kategori tinggi dan skor rata-rata variabel komitmen organisasi sebesar 3,70 berada pada kategori yang tinggi pula. Sehingga, data ini pun mendukung bahwa dengan tingginya persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja, maka akan dapat mempengaruhi tingginya persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi.

Bateman dan Strasser (dalam Elangovan, 2001) menyatakan bahwa komitmen merupakan penyebab adanya kepuasan. Semakin baik perusahaan menaruh perhatian terhadap pekerjaan yang dirancang, orang-orang yang direkrut untuk bekerja di perusahaan tersebut, pengawasan dari atasan terhadap orang-orang yang dipimpinya, kesempatan promosi dan jumlah gaji, akan sangat dapat mempengaruhi

seberapa tinggi rasa memilikinya terhadap perusahaan yang sudah menerimanya bekerja. Ivancevich et al (2005:234) menegaskan bahwa organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan menyediakan kesempatan pencapaian prestasi dan mengakui pencapaiannya akan memiliki perubahan yang signifikan pada level komitmen karyawannya.

#### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Intention to Quit*

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit* terbukti. Hal ini dibuktikan lewat hasil uji regresi dimana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit*.

Pekerjaan yang didesain dengan baik, gaji yang sesuai dengan kinerja dan tantangan pekerjaannya, sistem promosi yang adil, pengawasan yang baik dan rekan kerja yang saling mendukung dapat menjadi alasan bagi karyawan untuk tidak memiliki keinginan untuk keluar. Bluedorn (dalam Elangovan, 2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peran sangat penting dalam mempengaruhi keinginan untuk berhenti. Lepas dari faktor internal dan eksternal lain yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar, perusahaan dapat meningkatkan aspek kepuasan kerja dalam mempertahankan karyawannya. Dengan memperhatikan aspek dalam kepuasan kerja, karyawan setidaknya dapat memiliki alasan yang kuat untuk tetap bertahan di dalam perusahaan.

#### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Intention to Quit*

Hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit* terbukti. Hal ini



dibuktikan lewat hasil uji regresi dimana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to quit*.

Keputusan untuk tinggal atau meninggalkan perusahaan akan tercermin dari angka ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan (Mathis, 2000:122). Karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen. Oleh karena itu, dengan meningkatkan komitmen atau kecintaan karyawan terhadap perusahaan, setidaknya perusahaan sementara berusaha mempertahankan karyawan yang selama ini telah berusaha mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini yakni karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja; karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi; kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to quit*; dan karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *intention to quit*. Kurangnya pengetahuan akan hasil menjadi salah satu alasan untuk perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai peran umpan balik pekerjaan dan penilaian kinerja dalam mempengaruhi keinginan untuk keluar. Selain itu, komitmen karyawan terhadap pekerjaan, faktor kepemimpinan yang juga dapat mempengaruhi kebijakan dalam perusahaan, dan faktor non pekerjaan, sebagaimana yang dikonsepsikan lewat model perputaran karyawan oleh Mobley et al (1986) seperti orientasi keluarga, gaya hidup, geografis, nilai keagamaan, kebudayaan dan hubungan

sosial yang juga dapat menjadi faktor yang perlu diteliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai keinginan karyawan untuk keluar.

Besarnya tantangan dan beban kerja yang harus dijalani oleh karyawan perusahaan jasa konstruksi juga menjadi alasan perlunya penelitian yang membahas mengenai keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dalam mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Branham (2001:14) menegaskan bahwa salah satu alasan karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan dikarenakan oleh tidak adanya peluang untuk maju dan berkembang. Oleh karena itu, faktor berupa promosi perlu diteliti untuk melihat besarnya pengaruh yang diberikan dalam membantu menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane., and Hoskisson, Robert E. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization 4<sup>th</sup> edition*. USA: South-Western College Publishing.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert dan Matteson, Michael T. 2005. *Organizational Behavior and Management, Seventh Edition jilid 1 dan 2*. Alih Bahasa: Gina Gania dan Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior 10<sup>th</sup> Edition*. Alih Bahasa: Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta: ANDI.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. 2000. *Human Resource Management 9 Learning.Edition*. USA: Thomson
- Mobley, William H. 1986. *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, Edisi Seri Manajemen*. Alih Bahasa: Nurul Iman. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

- Munandar, Ashar Sunyoto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2008. *Organizational Behavior*. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir SEM dan PLS*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Stoner, James A.F and Wankel, Charles. 1986. *Management third edition*. USA: Prentice-Hall International, Inc.
- Strauss, George dan Sayless, Leonard P. 1996. *Personnel-The Human Problems of Management, jilid 1*. Alih Bahasa: Lembaga PPM. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Werther, William B. and Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personnel Management 5<sup>th</sup> edition*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Jurnal
- Ajzen, Icek. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, pp.179-211.
- Albion, Majella J., Fogarty, Gerard J., Machin, Michael A. dan Patrick, Jeff. 2008. Predicting Absenteeism and Turnover Intentions in the Health Professions, *Australian Health Review* Vol. 32 no 2; Proquest Medical Library pp.271-281.
- Branham, Leigh. 2001. *Keeping The People Who Keep You In Business (24 Ways to Hang On to Your Most Valuable Talent)*. USA: AMACOM.
- Elanain, Hossam M. Abu. 2008. Job Characteristics, Work Attitudes and Behaviors In A Non-Western Context, Distributive Justice As a Mediator. *Journal of Management Development* Vol. 28 No.5, pp.457-477.
- Elangovan, A. R. 2001. Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment and Intention To Quit: A Structural Equations Analysis. *Leadership and Organization Development Journal* pp.159-165.
- Falkenburg, Karin and Schyns, Birgit. 2007. Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviors. *Management Research News* Vol. 30 No.10, pp.708-723.
- Hariri, Afwan A.P., Al Habsji, Taher dan Al Musadieg, M. 2005. Pengaruh Perbedaan Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Praktik Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Jurnalis Harian Pagi Jawa Pos Surabaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol.2 No.3, hal. 531-548.
- Meyer, John P. dan Allen, Natalie J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1 No.1, pp.61-89.
- Shore, Lynn McFarlane and Martin, Harry J. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, Vol.42 No.7, pp.625-638.
- Siong, Z. M. Benjamin., Mellor, David., Moore, Kathleen A., dan Firth, Lucy.. 2006. Predicting Intention to Quit in the Call Centre Industry: Does the Retail Model Fit? *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No.3, pp.231-243.

Udo, Godwin J., Guimãrães Tor, dan Igbaria, Magid. 1997. An Investigation Of The Antecedents Of Turnover Intention For Manufacturing Plant Managers, *International Journal of Operations and Production Management* vol. 17 No. 9, pp. 912-930.

Skripsi, Tesis dan Disertasi  
Bogar, Wilson. 2011. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Burnout, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intention to Leave (Studi pada Pegawai Perum Pegadaian di Sulawesi Utara)*. Disertasi.