

Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar

Sumarto

Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen & Pascasarjana, UPN "Veteran" Jawa Timur

ABSTRACT

Basically all of the organization or company always reduce rate of the employee turnover intention, especially which voluntary, expert, and senior. The height of the employee turnover intention from the organization or company as cost dissipation to be compared with benefit. Generally, voluntary turnover much occur on high performance employee, so inflict financial loss for company or organization. Most of employee which voluntary turnover can be specified as avoidable voluntary turnover and unavoidable voluntary turnover. Avoidable voluntary turnover in consequence of like salary, job condition, and superior. Similarly, unavoidable voluntary turnover in consequence of such as the career path change and family. This research aim to analyse relationship of organizational support, job involvement, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. Base on research purpose, primary data be applied in this research. Research population are employee from 3 biggest EMKL company in Surabaya which consist of 556 employee. From all of the population they are 150 employee be appointed as sample. As respondent, the employee are met when they are finished lunch and in relaxation, during research period. Only 126 units data which can be analyzed by using SEM. Result of the research indicates that there are significant influence from: job involvement to job satisfaction, job involvement to organizational commitment, job satisfaction to organizational commitment, organizational commitment to turnover intention, job satisfaction to turnover intention. There are two relationship which not significant. Those from organizational support to job satisfaction and organizational support to organizational commitment. This research can be concluded that turnover intention can be reduced through: a) made go up job involvement to increase job satisfaction, and then organizational commitment go up, finally turnover intention go down, b) made go up job involvement, and then organizational commitment go up, finally turnover intention can be reduced. Detail about result of research will be studied at further explanation.

Keywords: *keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepuasan kerja, niat keluar*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan atau organisasi selalu berusaha mengurangi tingkat niat keluar karyawannya, terutama yang keluar sukarela. Tingginya karyawan keluar suatu perusahaan atau organisasi merupakan pemborosan biaya dibanding manfaatnya. Keluar sukarela umumnya banyak terjadi pada karyawan berprestasi sehingga kasus seperti ini sangat merugikan perusahaan.

Sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan-alasan seperti gaji, kondisi kerja, dan atasan. Sedangkan *unavoidable voluntary turnover* karena alasan perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Seringkali manager SDM kurang memahami aspek-aspek yang mendasari keputusan seseorang untuk meninggalkan perusahaan. Akibat kurangnya pemahaman terhadap hal ini timbulah kesenjangan

antara karyawan dengan manajemen (Kurniasari, 2005). Kesenjangan dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan. Sementara karyawan masih merasa berada di tempat yang salah dan berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya.

Perusahaan pada dasarnya tidak mampu mempengaruhi atau mengendalikan karyawan yang telah mengambil keputusan keluar karena berbagai alasan, terutama yang berasal dari eksternal perusahaan. Keluar yang dapat dikendalikan oleh perusahaan hanya niat untuk ke luar dengan cara menciptakan situasi kerja yang lebih kondusif dalam perusahaan.

Menurut Zeffane & Gul (1995) mengartikan niat adalah keinginan yang timbul dari individu untuk melakukan sesuatu. Keluar adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat kerja secara sukarela. Berarti niat keluar adalah niat karyawan berhenti bekerja secara sukarela. Beberapa karyawan mungkin merespon dukungan organisasi dengan mengurangi keinginan untuk ke luar. Tetapi karyawan yang tidak puas merespon dengan meningkatkan niat keluar. Bagi karyawan yang tidak puas persepsi dukungan organisasi yang rendah dapat mendorong timbulnya

kemungkinan untuk keluar dari organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Efek negatif adanya keluarnya karyawan adalah meningkatnya biaya perekrutan. Hasil penelitian terdahulu mengungkapkan adanya biaya yang tidak masuk akal dari hilangnya seorang karyawan kunci (Ramlall, 2003). Dalam studi Hale (1998), pemberi kerja menghabiskan 50% sampai 60% dari suatu gaji tahun pertama karyawan. Bahkan sampai 100% untuk tenaga spesialis tertentu yang mempunyai ketrampilan tinggi (Kurniasari, 2005). Ketika biaya-biaya langsung maupun tidak langsung dikombinasikan (Fitz-enz, 1997), total biaya seorang karyawan keluar paling tidak sebesar satu tahun kompensasi dari benefit yang diperoleh atau maksimal dua tahun total kompensasi dan benefit. Sedangkan hasil penelitian Ramlall (2003) menunjukkan total biaya dari karyawan yang keluar sebesar 150% dari gaji karyawan.

Tidak jarang karyawan yang keluar organisasi tidak terkendali dan tidak diharapkan sangat merugikan perusahaan. Apabila cukup banyak karyawan keluar akan menimbulkan kerugian yang cukup besar. Bahkan akan melumpuhkan aktivitas organisasi (Tugal, 1999; Caplan & Teese, 1997; Ambrose, 1996 dalam Kreisman, 2002). Kesulitan menarik orang baru dengan kemampuan yang setara, tenggang waktu selama jabatan kosong atau belum mendapat karyawan pengganti, dapat membuat pemulihan kinerja organisasi menjadi sulit (Kreisman, 2002). Jika suatu organisasi dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak stabil akibat adanya karyawan keluar tidak dikelola dengan baik, berakibat perusahaan terpaksa menginvestasikan ribuan dolar untuk melakukan recruitment, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Alokasi biaya yang tinggi ini akan menjadi *bottom line* (Reichheld, 2001; Tugal, 1999; Herman, 1999 dalam Kreisman, 2002).

Tantangan semacam ini membuat organisasi sulit untuk bersaing di pasar (Kreisman, 2002). Menelaah dampak serius adanya karyawan yang keluar tersebut, maka diperlukan solusi efektif. Caranya, mencari faktor-faktor yang mendorong niat karyawan untuk keluar berpindah kerja. Dalam beberapa literatur niat keluar disepadankan dengan intention to leave atau intention to quit. Banyak faktor penyebab yang dapat dijelaskan melalui penelitian ini. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi niat keluar. Mobley (1977) menjelaskan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk ke luar dari

organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk ke luar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya turnover karena individu yang memilih ke luar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Perilaku penarikan diri dari organisasi pada umumnya berhubungan dengan ketidakcocokkan antara apa yang diharapkan pekerja dan apa yang diberikan oleh organisasi. Misalnya gaji, promosi, perlakuan atasan dan terhadap pekerjaan itu sendiri seperti variasi tugas, tanggung jawab dan otonomi. Keinginan seseorang untuk ke luar organisasi dapat memicu keinginan seseorang untuk ke luar dan mencari pekerjaan lain (March & Simon, 1958; Price, 1977 dalam Lum et al, 1998; Mobley, 1977).

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling mempengaruhi dengan komitmen organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Shore & Martin (1989); Mueller & Price (1990) dalam Lum *et al.* (1998) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan dengan niat keluar. Komitmen organisasi lebih mempunyai hubungan yang kuat terhadap niat keluar. Jadi kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi akan semakin meningkatkan komitmen organisasi.

Chang & Lee (2006) menemukan adanya hubungan kausal yang signifikan antara niat keluar, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Faktor-faktor intrinsik dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja seperti otonomi, penghargaan, dan pengakuan. Faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji, shift kerja, beban kerja, telah dinyatakan sebagai variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi yaitu keterlibatan kerja. Menurut Robbins (2005) sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaan dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam bekerja penting untuk diperhatikan. Adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan bersedia dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan. Cara ini dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

Keterlibatan Kerja atau partisipasi akan meningkat apabila karyawan menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama. Salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

Selain keterlibatan kerja peran dukungan organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Seperti yang dikemukakan Burke (2003) bahwa peran dukungan organisasi sepenuhnya di mediasi oleh hubungan kepuasan kerja. Secara umum, temuan penelitian ini konsisten dengan teori peran dukungan organisasi dalam kaitannya dengan penelitian terdahulu. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Fuller *et al.*, (2003) secara konsisten telah menemukan bahwa dukungan organisasi terkait secara positif dengan komitmen organisasi.

Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi

Peran dukungan organisasi adalah sesuatu yang dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari kebutuhan emosi sosial, menyediakan indikasi dari kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja, dan mengindikasikan kecenderungan organisasi untuk menyediakan bantuan saat dibutuhkan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang efektif (Eisenberger dalam Fuller *et al.*, 2003).

Dukungan organisasi mempunyai peranan penting dalam memberikan dukungan terhadap karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada komitmen organisasi pada perusahaan. Eisenberger dalam Fuller *et al.*, (2003) menyarankan bahwa peran dukungan organisasi akan mengindikasikan kesediaan organisasi untuk memperhatikan dan menghargai usaha karyawan dalam membantu keberhasilan organisasi.

Dukungan organisasi yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis mempengaruhi karyawan tersebut. Pertama, dukungan organisasi akan membuat seseorang merasa mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kedua, dukungan organisasi dalam hal kepedulian, penghargaan, dan pengakuan mengarahkan karyawan untuk menyatukan status peran dan keanggotaan ke dalam identitas sosialnya. Ketiga, dukungan organisasi memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi selalu

mengetahui dan menghargai peningkatan prestasi kerja mereka. Pengaruh psikologis yang ditimbulkan oleh dukungan organisasi seorang karyawan akan memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi (Eisenberger dalam Fuller *et al.*, (2003).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peran dukungan organisasi dapat mempengaruhi terjadinya komitmen organisasi karyawan. Karena dengan perhatian yang baik dari perusahaan akan tercapai komitmen tinggi pada karyawan. Hal ini timbul karena adanya perasaan *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Jadi peranan dukungan organisasi yang positif akan mampu menciptakan komitmen organisasi yang positif pula.

Hipotesis 1: Makin besar Dukungan Organisasi semakin tinggi Komitmen Organisasi.

Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Peran dukungan organisasi menjelaskan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan sesuai yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja secara efektif dan untuk menghadapi situasi yang sulit (Eisenberger dalam Burke, 2003). Dukungan organisasi mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Burke (2003), peran dukungan organisasi sepenuhnya di mediasi hubungan kepuasan kerja. Secara umum, temuan dari penelitian ini konsisten dengan teori peran dukungan organisasi dalam kaitannya dengan penelitian terdahulu.

Eisenberger dalam Fuller *et al.*, (2003) menjabarkan peran dukungan organisasi sebagai pemahaman masyarakat secara global mengenai tingkat di mana organisasi peduli dengan keberadaan dan kontribusi karyawan. Karyawan cenderung untuk melihat segala perlakuan yang dilakukan pimpinan organisasi sebagai perlakuan organisasi itu sendiri (Levinson dalam Kuntjoro, 2002). Apabila karyawan merasa tidak puas. Karena pekerjaan yang telah dilakukan tidak sebanding dengan pendapatan yang mereka terima. Secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi. Sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi timbulnya niat keluar.

Informasi di atas dapat menunjukkan bahwa pentingnya peran dukungan organisasi untuk para karyawan. Karena dengan dukungan yang diterima secara positif pekerjaan yang dihasilkan para karyawan akan semakin baik dan menimbulkan kepuasan kerja. Peran dukungan organisasi hal yang amat penting dibutuhkan oleh karyawan. Jadi individu yang menerima dukungan organisasi yang

lebih besar akan semakin kecil untuk mencari alternatif pekerjaan atau untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang menerima dukungan organisasi lebih rendah akan mudah meninggalkan organisasi.

Oleh karena itu perusahaan berusaha harus lebih peduli dan menghargai pekerjaan karyawan baik itu pada posisi jabatan rendah ataupun yang menempati posisi atas. Sehingga akan terjalin suatu komitmen yang kuat antara seluruh karyawan dengan perusahaan di tempat bekerja.

Hipotesis 2: Makin besar Dukungan Organisasi maka semakin tinggi Kepuasan Kerja.

Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi

Menurut Lodahl & Kejner dalam Chiu & Tsai (2006) keterlibatan kerja adalah perluasan dimana karyawan secara psikologis mengidentifikasi dengan pekerjaan mereka. Pekerjaan dengan keterlibatan yang rendah dapat menyebabkan kinerja yang rendah. Mengurangi kepuasan kerja dan komitmen organisasi begitu pula sebaliknya. Keterlibatan yang dilakukan oleh karyawan pada perusahaan perlu diperhatikan dan dihargai. Perhatian dan penghargaan ini akan berdampak pada keterikatan karyawan dengan perusahaan semakin besar. Akan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi pula (Chang & Lee, 2006).

Fiorito *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan memprediksi komitmen organisasi. Oleh karena itu, dapat ditelusuri bahwa keterlibatan kerja karyawan dapat tercapai apabila tercipta komunikasi yang baik antara karyawan dengan perusahaan. Dengan komunikasi yang baik karyawan dan manajemen saling mengetahui apa saja yang dibutuhkan masing-masing. Dengan demikian karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga akan timbul komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja karyawan dapat tercapai apabila tercipta komunikasi yang baik antara karyawan dengan perusahaan. Karena komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen dapat saling mengetahui kebutuhan masing-masing. Dengan demikian karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga akan timbul komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Hipotesis 3: Makin banyak Keterlibatan Kerja maka semakin tinggi Komitmen Organisasi.

Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja

Menurut Brown dalam Diefendorff *et al.*, (2006) keterlibatan kerja diartikan sebagai perluasan dimana

individu menyatu dengan pekerjaan mereka sekarang. Individu yang terlibat dengan pekerjaannya sangat terikat dengan pekerjaannya dan menganggap itu sebagai pusat dari konsep diri mereka. Individu dengan tingkat kerja rendah merasa jauh dari pekerjaan mereka. Ketika mereka terlibat dengan pekerjaan saat dimana kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya (Dienfendorff *et al.*, 2006)

Dari penjelasan di atas dapatlah disimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan keterlibatan kerja. Kondisi yang dirasakan karyawan untuk bisa ikut terlibat atau berpartisipasi dalam mengeluarkan pendapat atau ide dalam perusahaan. Dengan adanya keterlibatan karyawan dirasakan timbulnya keterikatan yang terjalin dengan perusahaan secara baik. Sehingga terpenuhi kepuasan secara intrinsik yang merupakan kondisi penting bagi keterlibatan kerja agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

Hipotesis 4: Makin banyak Keterlibatan Kerja maka semakin tinggi Kepuasan Kerja.

Komitmen Organisasi dan Niat Keluar

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh pada niat keluar. Terdapat beberapa elemen sehingga komitmen organisasi dapat menimbulkan reaksi tertentu terhadap niat keluar. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang relatif tidak berkomitmen (Joiner dalam Chiu, *et al.*, 2005).

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal. Karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers dalam Kuntjoro, 2002).

Menurut Meyer & Allen dalam Barlett (2001) secara umum komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat keterkaitan terhadap organisasi dimana dia bekerja. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan tetap bersama dengan organisasi pada saat susah dan senang. Mereka cenderung rutin bekerja, kerja secara penuh, melindungi aset perusahaan dan membagi tujuan organisasi.

Jadi perusahaan yang mengerti apa yang dibutuhkan karyawan akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan sesuai dengan yang direncanakan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi niat keluar secara internal dan eksternal (Chiu *et al.*, 2005).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mengurangi niat keluar, perusahaan berperan penting untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya dengan memberikan perhatian dan dukungan dalam menjalankan tugas sehingga mengurangi niat keluar.

Hipotesis 5: Makin tinggi Komitmen Organisasi maka semakin lemah Niat Keluar.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja mempunyai peranan saling mempengaruhi dengan komitmen organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang berdampak pada tinggi rendahnya tingkat niat keluar. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat kuat. Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai pendahulu dari komitmen organisasi (Williams & Hazer dalam Barlett, 2001). Tidak dapat dipungkiri dalam setiap hubungan kepuasan dan komitmen senantiasa berjalan berdampingan. Karyawan yang lebih terlibat dengan pekerjaan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan dapat diharapkan akan lebih komitmen pada organisasi mereka (O'Driscoll & Randall dalam Boon *et al.*, 2005).

Kepuasan kerja adalah evaluasi penilaian dari sebuah pekerjaan (Judge dalam Diefendorff *et al.*, 2006). Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menyukai pekerjaan mereka dan menemukan bahwa kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi. Sedangkan individu dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah tidak menyukai pekerjaan mereka. Orang dengan kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki motivasi lebih tinggi terikat dengan aksi spontan dan motivasi diri dalam pekerjaan (Gagne & Deci dalam Diefendorff *et al.*, 2006). Keinginan mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja (Mobley dalam Rivai, 2001). Jadi kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif pada komitmen awal sebelum memasuki perusahaan dan akan berpengaruh pada komitmen berikutnya. Ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang terpenuhi kepuasannya dapat diartikan bahwa komitmen organisasinya sangat tinggi dan cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sementara karyawan yang tidak puas akan memilih ke luar dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih memuaskan.

Hipotesis 6: Makin tinggi Kepuasan Kerja maka semakin tinggi Komitmen Organisasi.

Kepuasan Kerja dan Niat Keluar

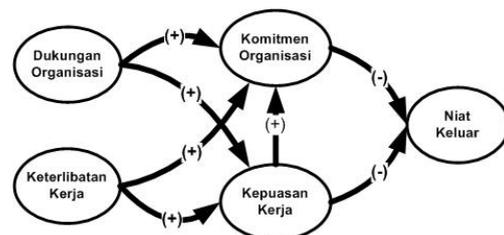
Robbins (dalam Pujilistiyani, 2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini mengandung pengertian yang luas. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisah satu sama lain. George & Jones dalam Pujilistiyani (2007) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki orang tentang pekerjaannya.

Dalam penerapannya niat keluar sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja adalah antecedent dari niat keluar. Sesuai prediksi bahwa kepuasan kerja memiliki efek langsung terbesar pada niat keluar (Lambert *et al.*, 2001). Cranny dalam Samad (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kontribusi dari teori dan reaksi mengenai persepsi yang berbeda tentang apa yang diinginkan dibanding dengan yang dia terima. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap keinginan berpindah karyawan. Hal ini sama seperti yang dijelaskan oleh Williams (dalam Chiu *et al.*, 2005) bahwa kepuasan kerja secara umum mempunyai pengaruh yang kuat pada keinginan untuk pergi.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena dapat menyebabkan karyawannya tidak puas dan meninggalkan pekerjaan serta mencari alternatif pekerjaan lain di luar organisasi. Oleh karena itu kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat keluar. Apabila kepuasan kerja tinggi maka makin rendah niat keluar. Sebaliknya apabila kepuasan kerja rendah maka niat keluar makin tinggi.

Hipotesis 7: Makin tinggi Kepuasan Kerja maka semakin lemah Niat Keluar.

Berdasarkan penjelasan di atas penelitian ini ditujukan untuk menganalisis keterhubungan antara dorongan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan niat keluar dengan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional

Variabel beserta definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Dukungan Organisasi: sesuatu yang dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari kebutuhan emosi sosial, menyediakan indikasi dari kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja, dan mengindikasikan kecenderungan organisasi untuk menyediakan bantuan saat dibutuhkan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang efektif (Eisenberger dalam Aselage & Eisenberger, 2003).

Indikator Dukungan Organisasi, antara lain:

- a. *Organization care*
- b. *Value employee contributions*
- c. *Social emotional needs*
- d. *The organizational will provide help*

Keterlibatan Kerja: adalah perluasan dimana karyawan secara psikologis mengidentifikasi dengan pekerjaan mereka (Lodahl & Kejner dalam Chiu & Tsai, 2006).

Indikator Keterlibatan Kerja, yaitu:

- a. *Personally*
- b. *Interest*
- c. *Existence*
- d. *Personal life*

Komitmen Organisasi : secara luas diartikan sebagai identifikasi dan keterlibatan dengan organisasi melalui keyakinan dalam nilai dan tujuan, menggunakan usaha atas nama organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi (Mowday dalam Hafer & Martin, 2006).

Indikator Komitmen Organisasi, antara lain:

- a. *Affective commitment*
- b. *Organizational supportiveness*
- c. *Normative commitment*

Kepuasan Kerja: adalah kontribusi dari teori dan reaksi kecenderungan mengenai persepsi yang berbeda tentang apa yang diinginkan dan diterima karyawan dibandingkan dengan kenyataan yang dia terima (Cranny dalam Samad, 2006).

Indikator Kepuasan Kerja adalah:

- a. *Satisfied in general work*
- b. *Justice in my pay*
- c. *Work environment*
- d. *The way your boss handle*

Niat Keluar: adalah sesuatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di

tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Abelson, 1987).

Indikator Niat Keluar adalah:

- a. *Think about quitting*
- b. *Conviction decision to quit*
- c. *Perceived chance of leaving*

Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Linkert 1-5. Pencacahan ini dilakukan dengan meminta responden untuk menyatakan pendapatnya tentang serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan obyek yang diteliti dalam bentuk nilai yang berada dalam rentang dua sisi. Dalam penelitian ini digunakan jenjang 5 yang mengikuti pola sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju 1 ●————●5 Sangat Setuju □

Tanggapan atau pendapat tersebut dinyatakan dengan memberi skor dalam kotak yang berada di samping rentang nilai antara 1-5 pada masing-masing skala. Nilai 1 menunjukkan nilai terendah atau menyatakan sangat tidak setuju, sedangkan nilai 5 menunjukkan nilai tertinggi atau menyatakan sangat setuju.

Populasi & Sampel

- a. **Populasi** dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di 3 besar perusahaan EMKL di Surabaya dengan total karyawan sebanyak 556 orang.
- b. **Sampel** yang diambil sebanyak 150 karyawan sesuai dengan ketentuan umum SEM (Ferdinand, 2002). Dari 150 responden hanya 126 responden yang dapat dianalisis dengan SEM. Selebihnya tidak mengisi daftar pertanyaan atau tidak lengkap pengisiannya.

HASIL PENELITIAN

Dalam model SEM, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diestimasi secara bersama-sama. Cara ini agak mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan fit model. Kemungkinan terbesar disebabkan oleh terjadinya interaksi antara measurement model dan structural model yang diestimasi secara bersama-sama (one-step approach to SEM).

One-step approach to SEM digunakan apabila model diyakini bahwa dilandasi teori yang kuat serta validitas dan reliabilitas data sangat baik (Hair.et.al, 1998). Hasil estimasi dan *fit model one-step approach to SEM* dengan menggunakan program aplikasi AMOS 4.01 terlihat pada tabel hasil uji kausalita di bawah ini.

Dari hasil evaluasi terhadap model *one step approach* ternyata dari semua kriteria *goodness of fit* yang digunakan seluruhnya menunjukkan hasil evaluasi model yang baik. Berarti model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta. Dengan demikian model ini adalah model yang terbaik untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel dalam model.

Dilihat dari angka *determinant of sample covariance matrix*: 3.149,96 > 0 mengindikasikan tidak terjadi *multicollinearity* atau *singularity* dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi. Dengan demikian besaran koefisien regresi masing-masing faktor dapat dipercaya sebagaimana terlihat pada uji dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji Kausalita

Regression Weights		Ustd	Std	Prob.
Faktor	⇐ Faktor	Estimate	Estimate	
Kepuasan Kerja	⇐ Keterlibatan Kerja	0,532	0,470	0,038
Kepuasan Kerja	⇐ Dukungan Organisasi	0,009	-0,020	0,858
Komitmen Organisasi	⇐ Dukungan Organisasi	0,007	-0,013	0,907
Komitmen Organisasi	⇐ Keterlibatan Kerja	0,669	0,425	0,059
Komitmen Organisasi	⇐ Kepuasan Kerja	0,563	0,455	0,000
Niat Keluar	⇐ Komitmen Organisasi	-0,565	-0,463	0,028
Niat Keluar	⇐ Kepuasan Kerja	-0,444	-0,392	0,029
Batas Signifikansi ≤ 0,10				

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji kausalita untuk mengetahui pengaruh Dorongan Organisasi, Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Niat Keluar maka hasil yang diperoleh dapat diringkas pada Tabel 2 di bawah ini.

Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Adanya pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja menandakan karyawan sangat berminat terhadap pekerjaan. Perusahaan sangat peduli terhadap karyawan sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Dienfendorff *et al.* (2006) yaitu ketika mereka terlibat dengan pekerjaan mereka saat dimana kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipo-tesis	Faktor	⇒	Faktor	Hasil Pengujian
H1	Keterlibatan Kerja	⇒	Kepuasan Kerja	Ber-pengaruh positif Diterima / <i>positive significant</i>
H2	Dorongan Organisasi	⇒	Kepuasan Kerja	Ber-pengaruh positif Ditolak / <i>positive non significant</i>
H3	Dorongan Organisasi	⇒	Komitmen Organisasi	Ber-pengaruh positif Ditolak / <i>positive non significant</i>
H4	Keterlibatan Kerja	⇒	Komitmen Organisasi	Ber-pengaruh positif Diterima / <i>positive significant</i>
H5	Kepuasan Kerja	⇒	Komitmen Organisasi	Ber-pengaruh positif Diterima / <i>positive significant</i>
H6	Komitmen Organisasi	⇒	Niat Keluar	Ber-pengaruh negatif Diterima / <i>negative significant</i>
H7	Kepuasan Kerja	⇒	Niat Keluar	Ber-pengaruh negatif Diterima / <i>negative significant</i>

Dorongan organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Tidak berpengaruh positif dorongan organisasi terhadap kepuasan kerja karena pada umumnya gaji, lingkungan kerja dan perlakuan pimpinan sudah dirasa memadai sehingga karyawan telah merasa mendapatkan kepuasan dari dorongan organisasi yang sudah ada. Jadi mereka berfikir belum tentu di tempat lain mereka bisa mendapatkan yang sesuai keinginan mereka. Apalagi ditambah dengan status sebagai karyawan tetap. Jadi meskipun dorongan organisasi konstan tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil ini tidak sesuai dengan temuan Burke (2003), bahwa dukungan organisasi mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja karyawan. Menurut Levinson dalam Kuntjoro (2002) apabila karyawan merasa tidak puas karena pekerjaan yang telah di lakukan tidak sebanding dengan pendapatan yang mereka terima, langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi. Pada gilirannya mempengaruhi timbulnya niat keluar.

Dorongan organisasi tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Tidak berpengaruh positif dorongan organisasi terhadap komitmen organisasi karena mayoritas karyawannya adalah karyawan lama (senior) yang berusia di atas 30 tahun. Mereka sudah berpengalaman dan memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi. Mereka sudah cukup merasa mandiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Karenanya meskipun ada atau tidak dorongan organisasi tidak mempengaruhi

komitmen organisasi. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian Eisenberger dalam Aselage & Eisenberger (2003) bahwa dukungan organisasi mempunyai peranan penting dalam memberikan dukungan terhadap karyawan yang pada akhirnya berdampak positif pada komitmen organisasi.

Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi derajat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Perhatian perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam pekerjaan sangat baik sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan. Pada akhirnya akan dapat menurunkan minat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Chang & Lee (2006) bahwa pekerjaan dengan keterlibatan rendah dapat menyebabkan kinerja rendah serta mengurangi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebaliknya, keterlibatan karyawan perlu diperhatikan dan dihargai. Perhatian ini berdampak pada keterikatan karyawan yang semakin besar dan akan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Ini menandakan karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja yang mereka inginkan. Kepuasan kerja didorong melalui gaji yang pantas, puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, lingkungan kerja yang kondusif, dan perlakuan pimpinan yang memadai, sehingga mereka mempunyai komitmen pada organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh O'Driscoll dan Randall dalam Boon *et al.* (2005) bahwa tidak dapat dipungkiri dalam setiap hubungan kepuasan dan komitmen senantiasa berjalan berdampingan. Karyawan yang lebih terlibat dengan pekerjaan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan. Akhirnya dapat diharapkan akan lebih komitmen pada organisasi atau perusahaan.

Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap niat keluar. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi semakin rendah niat keluar yang terjadi. Ini menandakan bahwa dukungan manajemen menumbuhkan komitmen kerja karyawan. Perhatian yang cukup dapat menurunkan tingkat niat keluar di perusahaan tersebut. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Joiner dalam Chiu *et al.* (2005). Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh pada niat keluar.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat keluar. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja semakin rendah niat keluar. Ini menandakan telah terpenuhinya kepuasan kerja karyawan dengan memberikan karyawan berupa gaji yang pantas, tugas

kerja yang menarik, lingkungan kerja yang baik. Sehingga secara langsung dapat menurunkan niat keluar dari perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Williams dalam Chiu *et al.*, (2005). Kepuasan kerja secara umum mempunyai pengaruh yang kuat pada niat keluar. Penelitian yang dilakukan oleh Lambert *et al.* (2001). Faktanya niat keluar sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja adalah antededen dari niat keluar. Sesuai prediksi bahwa kepuasan kerja memiliki efek langsung terbesar pada niat ke luar.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis SEM untuk menguji pengaruh dukungan organisasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap niat keluar dari 3 besar perusahaan EMKL maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Semakin banyak keterlibatan kerja ternyata diikuti pula oleh semakin tinggi kepuasan kerja. Ini menandakan bahwa keterlibatan kerja mampu membentuk kepuasan Kerja.
- b. Semakin besar dukungan organisasi ternyata tidak diikuti oleh semakin tinggi kepuasan kerja. Ini menandakan bahwa dukungan organisasi tidak membentuk kepuasan kerja.
- c. Semakin besar dukungan organisasi ternyata tidak diikuti oleh semakin tinggi komitmen organisasi. Ini menandakan bahwa dukungan organisasi tidak mampu membentuk komitmen organisasi.
- d. Semakin banyak keterlibatan kerja ternyata diikuti oleh semakin tinggi komitmen organisasi. Ini menandakan bahwa keterlibatan kerja mampu membentuk komitmen organisasi.
- e. Semakin tinggi kepuasan kerja ternyata diikuti oleh semakin tinggi komitmen organisasi. Ini menandakan bahwa kepuasan kerja mampu membentuk komitmen organisasi.
- f. Semakin tinggi komitmen organisasi ternyata diikuti oleh semakin rendah niat keluar. Ini menandakan bahwa komitmen organisasi mampu menyurutkan niat keluar.
- g. Semakin besar kepuasan kerja ternyata diikuti oleh semakin lemah niat keluar. Ini menandakan bahwa kepuasan kerja mampu menyurutkan niat keluar.

Implikasi

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan atau dimanfaatkan sebagai bahan dalam

pengambilan keputusan. Dalam mengatasi masalah tingginya niat keluar ada beberapa tindakan yang harus dilakukan perusahaan agar karyawan merasa puas, memiliki komitmen yang tinggi, merasa dihargai, merasa dipercaya, sehingga mampu mengurangi niat keluar. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi niat keluar tersebut antara lain:

- a. **Dukungan Organisasi.** Perusahaan harus mampu mendukung karyawan dengan memberikan kepedulian terhadap kontribusi karyawan dan memenuhi kebutuhan sosial emosional para karyawan. Sehingga dapat memperkuat keyakinan karyawan bahwa mereka dihargai dalam melaksanakan pekerjaan. Pada akhirnya niat keluar dapat dikurangi.
- b. **Keterlibatan Kerja.** Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dengan pekerjaannya. Cara ini akan membuat karyawan merasa diakui dan dihargai. Untuk itu perusahaan harus selalu mendengarkan ide-ide atau pendapat karyawan. Sehingga terjalin keterikatan yang baik dengan karyawan. Akhirnya karyawan merasa menjadi bagian penting dari perusahaan. Secara tidak langsung dapat mengurangi niat keluar.
- c. **Komitmen Organisasi.** Untuk mengurangi tingkat niat keluar yang tinggi, perusahaan perlu memberi dukungan yang penuh pada setiap masalah yang dialami oleh karyawan. Selain itu perusahaan harus mampu memposisikan diri untuk menjadi mitra/rekan yang saling membutuhkan bagi karyawan. Sehingga timbulah komitmen diantara karyawan dan organisasi. Komitmen yang tinggi adalah bentuk keterikatan karyawan dengan perusahaan.
- d. **Kepuasan Kerja.** Perusahaan harus mampu menciptakan kondisi di mana kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Dengan cara memberikan gaji yang pantas sepadan dengan pekerjaannya, penghargaan atas peningkatan prestasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Apabila hal tersebut sudah dapat dipenuhi maka niat keluar dapat ditekan.

KETERBATASAN

- a. Jumlah kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 150 kuesioner hanya 126 responden yang dapat dianalisis. Hal ini disebabkan karena terdapat responden menolak mengisi dan mengembalikan atau mengisi dengan cara tidak lengkap.

- b. Wawancara dilakukan pada saat karyawan istirahat kerja setelah selesai makan siang. Kemungkinan yang bersangkutan merasa enggan untuk diwawancarai. Karena mereka perlu memanfaatkan waktu istirahat sebaik-baiknya sebelum bekerja kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, *et al.*, 2003, The role perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1):99-118.
- Anderson, J.C. and D.W. Gerbing, 1988, Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*. 103 (3):411-23.
- Aselage and Eisenberger, 2003, Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*. 24(5):491.
- Bentler, P.M. and C.P. Chou, 1987, Practical issue in structural modeling, *Sociological Methods and Research*. 16 (1):78-117
- Burke, 2003, Nursing staff attitudes following restructuring: The role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *The International Journal of Sociology and Social Policy*. 23:129.
- Barlett, 2001, The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*. 12:335.
- Chang and Lee, 2006, Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment-An empirical study in taiwan. *The Business Review*. 6 (1):201- 207.
- Chiu, *et al.*, 2005, Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *The Journal of Management Development*. 24 (10):837-855.
- Chiu and Tsai, 2006, Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior, *The Journal of Psychology*. 140 (6): 517-530.

- Carson, *et al.*, 2006, Looking for loyalty in all the wrong place: A study of union organization commitments. *Public Personnel Management*. 35 (2):137-151.
- Diefendorff, *et al.*, 2006, Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, 59 (2):365-393.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Penerbit BP Undip, Semarang.
- Fitz-enz, J., 1997, *It's Costly to Lose Good Employee*, Workforce, 50,50.
- Fuller, *et al.*, 2003, A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment, *Journal of Social Psychology*, 143 (6):789-791.
- Hair, J.F., *et al.*, 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell, 1996, The Management of customer-contact Service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*. 60 (4): 52-70.
- Hafer and Martin, 2006, Job involvement or affective commitment: a sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 8:2-19.
- Hale, J., 1998, Strategic rewards: Keeping your best talent from walking out the door. *Compensation & Benefits Management*. 14 (3), 39-50.
- Igbaria and Siegel, 1992, An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9:101-126.
- Kurniasari, Luvy, 2005, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan terhadap Intensi Turnover, *Tesis*, Yayasan Dana Mandiri Sejahtera
- Kuntjoro, 2002, Komitmen organisasi. *Artikel e-psikologi.com*. 26-07-2007
- Leong and Hsu, 2003, An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2:360-371.
- Lambert, *et al.*, 2001, The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Journal The Social Science*, 38 : 233-250.
- Lum, L. *et al.*, 1998, Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?, *Journal of Organizational Behavior*. 19:305-324.
- Mobley, W.H., 1977, Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*. 62:237-40.
- Pujilistiyani, 2007, Analisa kepuasan kerja. *Artikel Angelina Blog*. 26-07-2007
- Ramlall, S., 2003, Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness, *Applied H.R.M. Research*. 8(2):63-72.
- Rhoades and Eisenberger, 2002, Perceived organization support: A review of the literatur. *Journal of psychology*. 87 (4):698-714.
- Rivai, 2001, Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar: Pengujian Empiris Model Turnover Lum *et al. Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 3 (1):335-352.
- Robbins, S.P., 2005, *Organizational Behavior*. Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall. San Diego.
- Silva, 2006, Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 18:317.
- Zeffane, R.M., and Gul, F.A., 1995, Determinants of employee turnover intentions: an exploration of a contingency (P-O) model, *International Journal of Employment Studies*. 3 (2): 91-118.