

**PENGARUH  *Downsizing*  TERHADAP KEPUASAN KERJA,  
KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN  *Turnover*   
 *INTENTION***

**(Studi Pada Karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**ABDUL AZIZ BAIHAQI**

**NIM. 145030301111018**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**

**MINAT BISNIS INTERNASIONAL**

**MALANG**

**2018**

Motto :

‘Sebaik-baiknya kamu adalah orang yang belajar Al-Qur’an dan

Yang mengajarkannya’

(HR.Bukhari)



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen organisasi,  
dan *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan PT Amman Mineral Nusa  
Tenggara)

Disusun oleh : Abdul Aziz Baihaqi

NIM : 145030301111018

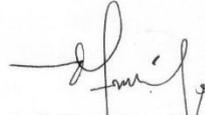
Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional/Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 18 Juli 2018

Ketua Komisi Pembimbing



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D  
NIP. 197602092006041001



**TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI**

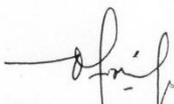
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 11 Juli 2018  
Jam : 11.00 – 12.30  
Skripsi atas nama : Abdul Aziz Baihaqi  
Judul : Pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara)

**Dan dinyatakan LULUS**

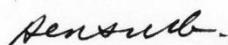
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



**Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D**  
**NIP. 197602092006041001**

Anggota,



**Heru Susilo, Drs. MA**  
**NIP. 194204211969021001**

Anggota,



**Yudha Prakasa, S.AB, M.AB**  
**NIP. 19870127201541004**



### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "**Pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover intention***" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 31 Mei 2018

Yang membuat pernyataan,



**Abdul Aziz Baihaqi**  
**NIM. 145030301111018**

## RINGKASAN

Abdul Aziz Baihaqi, 2018. **Pengaruh *Downsizing* Terhadap Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara)** Arik Prasetya, S.Sos,M.si,Ph.D. 190 hal. + xvi

---

Perubahan struktural (Restrukturisasi) organisasi merupakan suatu langkah organisasi dalam beradaptasi terhadap lingkungan organisasi. Bentuk perubahan struktur (Restrukturisasi) salah satunya adalah *Downsizing* (Perampingan). *Downsizing* merupakan seperangkat kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan sebuah organisasi yang dirancang untuk memperbaiki efisiensi organisasi, produktivitas, dan / atau daya saing. Setiap perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi maka akan berpengaruh terhadap segala aspek yang terdapat pada organisasi tersebut khususnya Sumber Daya Manusia. Perubahan struktur organisasi yang tidak dikomunikasikan dengan baik akan berdampak pada tingkat Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan *Turnover intention* karyawan yang ada pada organisasi. penelitian ini akan berfokus pada pelaksanaan *Downsizing* yang dilakukan oleh PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan metode kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah karyawan yang bertahan (*survivor*) pada PT Amman Mineral Nusa Tenggara dari pelaksanaan *Downsizing* yang berjumlah 91 orang yang diambil dari 13 unit kerja/departemen dengan menggunakan *random sampling* dengan teknik *proportional sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan dokumentasi dan analisis data menggunakan data deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional, *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional, Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*, dan Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover intention*.

Kata kunci : *Downsizing*, Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, *Turnover intention*.

## SUMMARY

Abdul Aziz Baihaqi, 2018. **The Effect of Downsizing on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention (Study at the Employees of PT Amman Mineral Nusa Tenggara)** Arik Prasetya, S.Sos,M.si,Ph.D. 190 p. + xvi

---

Organization structural changing (Restructuring) is the efforts the organization take to adapt with organization environment. One of structural changing (restructuring) is Downsizing, Downsizing is a set of activities done by organization management which was designed to repair organization efficiency, productivity, and/or competitiveness.

Every changes happened in the organization will affect every aspect of the organization specifically Human Resources. Organization structural changes which were not communicated properly will affect on the level of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and employees Turnover intention in the organization. This study focuses on the implementation of Downsizing done by PT Amman Mineral Nusa Tenggara which aims to discover the effects of Downsizing to the Job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of the employees of PT Amman Mineral Nusa Tenggara.

The research type uses in this study is explanatory research with the quantitative method. The samples used in this study are the remaining employees (survivor) at PT Amman Mineral Nusa Tenggara who survive the Downsizing which was 91 employees and were taken from 13 different departments using random sampling with proportional sampling technique. The data collection methods done in this study are questionnaire and documentation as well as data analysis using descriptive data and path analysis.

The study result shows that Downsizing has significant effects on job satisfaction, Downsizing has significant effects on Organizational commitment, Downsizing has significant effects on Turnover intention, Job satisfaction has significant effects on Organizational commitment, Organizational commitment has significant effects on turnover intention and Job satisfaction does not have significant effects on turnover intention.

Keywords: *Downsizing*, Job satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan yang Maha Esa karena rahmat, hidayah serta karunia-Nya penyusunan Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan maksimal.

Skripsi merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan tingkat sarjana (S1) bagi Mahasiswa tingkat akhir. Penulisan skripsi didasarkan pada permasalahan yang berkaitan dengan studi Mahasiswa sehingga skripsi menjadi hal pokok yang wajib ditempuh oleh mahasiswa tingkat akhir apabila ingin menyelesaikan Studinya. Proses penyusunan skripsi ini dapat penulis laksanakan dengan bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis bermaksud untuk menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kesehatan sehingga penulis dapat melaksanakan kegiatan penelitian dan menyelesaikan penyusunan laporan tanpa halangan apapun.
2. Kedua Orang tua saya yang selalu memberikan doa dan dorongan, baik moral maupun materi.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya;
6. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, MIB, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
7. Bapak Arik Prasetya S.Sos, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing Skripsi yang selalu meluangkan waktunya dalam membimbing sampai Skripsi ini selesai
8. Bapak Ahdiat Amril Selaku *Superintendent Social Responsibility planning & Development* sekaligus Sponsor dalam kegiatan penelitian yang telah menyambut penulis dengan baik.
9. Bapak Khairuddin dan Bapak Dedi Yuda yang telah menyambut, membantu dan membimbing, serta memberikan motivasi kepada penulis selama berada di PT Amman Mineral Nusa Tenggara

10. Bapak Made Adi Prawarta dan Bapak Saktiawan selaku *supervisor* penulis di *HR Department* PT Amman Mineral Nusa Tenggara
11. Bapak Hendra Dinata, Bapak Muhammad Ilham, dan Bapak Arsyad yang selalu membantu dalam kelancaran penelitian penulis di *HR Department* PT Amman Mineral Nusa Tenggara
12. Bapak Antonius Sudarisman selaku *HR Manager* dan Seluruh karyawan *HR Department* di PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang membantu dalam mempermudah proses Penelitian.
13. Keluarga Besar Program Studi Bisnis Internasional yang selalu memberikan motivasi serta dukungan dalam proses penyusunan Skripsi
14. Teman seperjuangan saya Radit, Restu, Tommy, Khansa, dan Tiska anggota ‘Calon Sarjana Squad’ yang selalu mendukung dan mendoakan saya sehingga penulisan Skripsi selesai tepat pada waktunya.
15. Pemerintah Kabupaten Lombok Timur yang telah menyediakan Asrama Mahasiswa bagi Mahasiswa di Kota Malang
16. Teman-teman saya penghuni Asrama Mahasiswa Malang yang selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada saya dalam melakukan penulisan Skripsi
17. Sahabat sekaligus saudara saya M. pathurrozi dan M. Zam Khasri yang selalu membantu dan memberikan motivasi kepada saya dalam menyelesaikan Skripsi

Penulis menyadari terdapat banyak kekurangan dalam penyampaian dan penyusunan Skripsi. Oleh karena itu, penulis membuka diri atas segala kritik, saran, dan masukan yang bersifat membangun demi terciptanya kesempurnaan dalam penyusunan Skripsi ini.

Akhir kata semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin.  
Wassalaamu’alaikum Wr. Wb.

Malang, 31 Mei 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>MOTTO...</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI..</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI..</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN...</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY..</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
1. Aspek Praktis.....	9
2. Aspek Akademis.....	9
E. Sistematika Pembahasan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris.....	13
1. Penelitian terdahulu... ..	13
a. Ratnaningsih (2009).....	13
b. Wening (2005).. ..	14
c. Haruman (2002).....	15
d. Pratama (2016).....	17
e. Syahronica (2015).....	18
B. Tinjauan Teoritis.. ..	23
1. Restrukturisasi dan <i>Downsizing</i> .....	23

2. Kepuasan Kerja.....	38
3. Komitmen Organisasional.....	45
4. <i>Turnover Intention</i> .....	48
5. Hubungan Antar Variabel.....	51
C. Model Konsep dan Hipotesis.....	58
1. Model Konsep.....	58
2. Model Hipotesis.....	59

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	61
B. Lokasi Penelitian.....	61
C. Pengertian Variabel, Konsep, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran....	62
D. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampel.....	68
1. Populasi.....	68
2. Sampel.....	69
3. Teknik <i>sampling</i> .....	70
E. Teknik Pengumpulan Data.....	72
1. Sumber Data.....	72
2. Metode Pengumpulan Data.....	72
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	73
1. Uji Validitas.....	73
2. Uji Reliabilitas.....	74
G. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	75
1. Hasil Uji Validitas.....	75
2. Hasil Reliabilitas.....	78
H. Analisis Data.....	79
1. Analisis Data Deskriptif.....	79
2. Analisis Data Statistik Inferensial.....	80

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	83
1. Sejarah singkat PT Amman Mineral Nusa Tenggara.....	83
2. Lokasi Tambang.....	84
3. Proyek batu hijau PT Amman Mineral Nusa Tenggara.....	87
4. Keadaan topografi.....	89
5. Keadaan Geologi.....	89

6. Visi, Misi, dan Pernyataan Komitmen PT Amman Mineral Nusa Tenggara.	92
7. Struktur organisasi.....	97
B. Gambaran Responden.....	102
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin....	102
2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	103
3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan...	103
4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja....	104
C. Analisis Deskriptif.....	105
1. Gambaran Mengenai <i>Downsizing</i> .	107
2. Gambaran Mengenai Kepuasan Kerja.....	109
3. Gambaran Mengenai Komitmen Organisasional..	112
4. Gambaran mengenai <i>Turnover Intention</i> ...	114
D. Hasil Uji koefisien Determinasi dan koefisien Determinasi total.....	116
E. Uji Asumsi Klasik.....	119
1. Uji Normalitas..	119
2. Uji Linearitas.....	120
F. Hasil Analisis Statistik Inferensial dan Pengujian Hipotesis.....	122
1. Pengaruh <i>Downsizing</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	123
2. Pengaruh <i>Downsizing</i> terhadap Komitmen Organisasional..	123
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional..	124
4. Pengaruh <i>Downsizing</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	124
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	124
6. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	125
G. Koefisien jalur antar variabel... ..	125
H. Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel laten.. ..	127
I. Rekapitulasi Total Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.. ..	128
J. Pembahasan Hasil Analisis... ..	130
1. Hasil Analisis Deskriptif.. ..	130
2. Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	135

## BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan .....	148
B. Saran.....	149
1. Bagi Penelitian Selanjutnya.....	149
2. Bagi PT Amman Mineral Nusa Tenggara.....	149

**DAFTAR PUSTAKA.....152**  
**LAMPIRAN.....154**



## DAFTAR TABEL

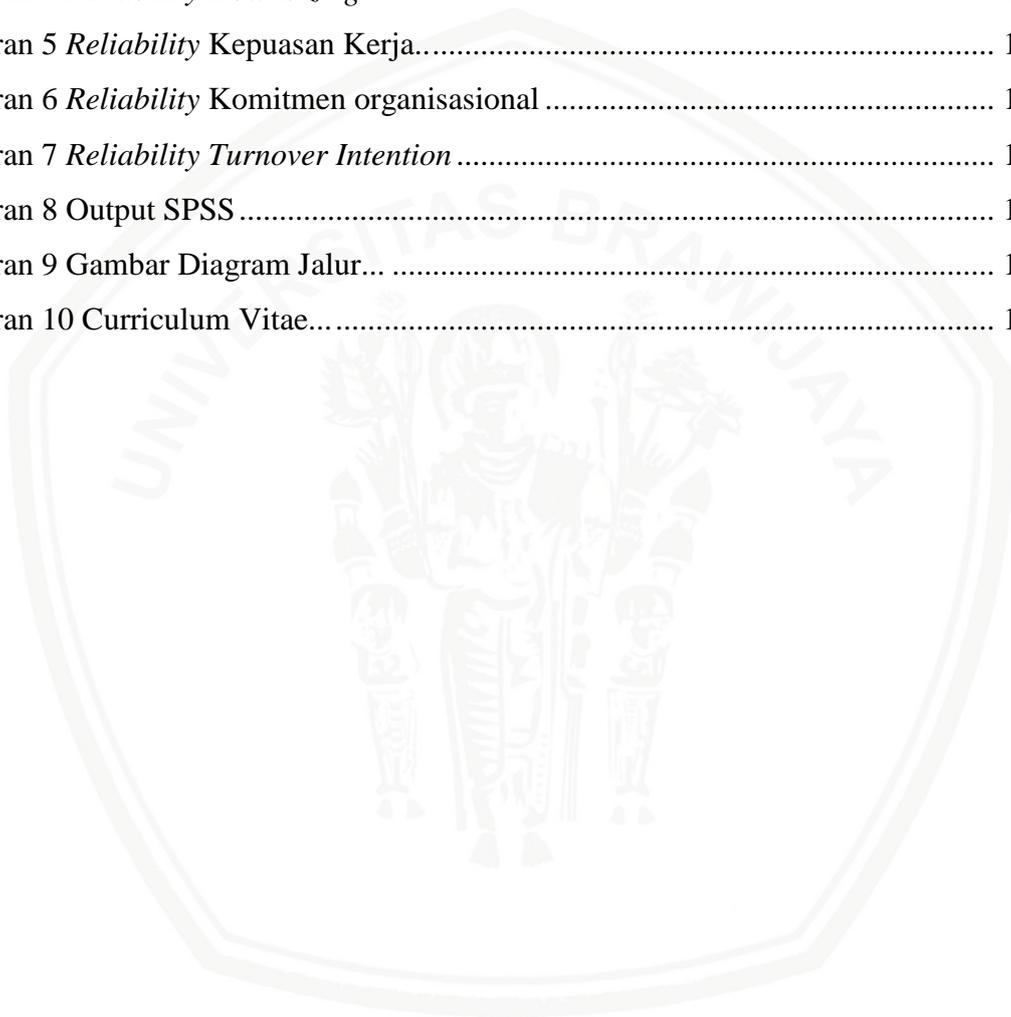
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 2.2 Corporate Restructuring ( <i>Components</i> ).....	27
Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item (Definisi Operasional).....	64
Tabel 3.2 Skala Liekert.....	68
Tabel 3.3 Jumlah Sampel Karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara.....	71
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	75
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	78
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	102
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	103
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	104
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	105
Tabel 4.5 Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian.....	107
Tabel 4.6 Distribusi Tanggapan Responden Pada Variabel <i>Downsizing</i> .....	108
Tabel 4.7 Distribusi Tanggapan Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja.....	110
Tabel 4.8 Distribusi Tanggapan Responden Pada Variabel Komitmen Organisasional...113	
Tabel 4.9 Distribusi Tanggapan Responden Pada Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	115

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Model Konsep.....	58
Gambar 2.2 Model Hipotesis.....	59
Gambar 4.1 Diagram Pemegang Saham PT Amman Mineral Nusa Tenggara.....	84
Gambar 4.2 Lokasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara Batu Hijau.....	85
Gambar 4.3 Lokasi Proyek PT Amman Mineral Nusa Tenggara.....	86
Gambar 4.4 Lokasi Tambang Pit Terbuka PT Amman Mineral Nusa Tenggara .....	87
Gambar 4.5 Topografi Daerah Proyek Batu Hijau PT AMNT.....	89
Gambar 4.6 Peta Geologi Tambang Batu Hijau PT Amman Mineral Nusa Tenggara.	92
Gambar 4.7 Struktur Organisasi PT AMNT Unit Operations... ..	98
Gambar 4.8 Struktur Organisasi PT AMNT Unit SR & CGR.....	99
Gambar 4.9 Struktur Organisasi PT AMNT Unit B & C ..	100
Gambar 4.10 Struktur Organisasi PT AMNT Unit SPF.....	101
Gambar 4.11 Diagram Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	126

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	154
Lampiran 2 Surat Penerimaan Penelitian.....	162
Lampiran 3 Tabulasi Data .....	163
Lampiran 4 <i>Reliability Downsizing</i> .....	174
Lampiran 5 <i>Reliability</i> Kepuasan Kerja.....	176
Lampiran 6 <i>Reliability</i> Komitmen organisasional .....	178
Lampiran 7 <i>Reliability Turnover Intention</i> .....	180
Lampiran 8 Output SPSS .....	182
Lampiran 9 Gambar Diagram Jalur... ..	189
Lampiran 10 Curriculum Vitae.....	190





# CURRICULUM VITAE

## PROFILE

Name : Abdul Aziz Baihaqi  
 Born : Lombok Timur,  
 5<sup>th</sup> December 1996  
 Adress : Serumbung, Pemongkong,  
 Jerowaru, Lombok Timur, NTB  
 Email : azishaqi58@gmail.com  
 Phone : +6285 933 193 201

## LATEST EDUCATION

University : Brawijaya University  
 Faculty : Administrative Science  
 Major/  
 Consenterate : Business  
 Administration/  
 International  
 Business  
 Latest GPA : 3,58

## ACHIEVEMENT

- 3rd Winner "Call For Paper" Gadjah Mada University 2015
- Participant of SCG Draw Future Career programe 2015
- Finalist Scneider Electric Campus Ambassador 2017
- Shorlisted Participant Asia World Model United Nations 2018
- Shorlisted Participant International Model United Nations 2018

## EXTRACURRICULE ACTIVITIES

Research Study Club (RSC) FIA UB

## RESEARCH & PUBLICATION

"Menyejahterakan Nelayan Melalui Optimalisasi Penggunaan Bantuan Kapal Inka Mina Tahun 2015."

## WORK EXPERIENCE

Student Internship at HR-Talent Department PT Amman Mineral Nusa Tenggara 2017

## SKILL

- Language : - English (Intermediate)  
 - Indonesia  
 - Sasak
- Computer : Microsoft Office



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perubahan Struktural merupakan hal yang sering terjadi dalam organisasi sebagai langkah suatu organisasi dalam melakukan adaptasi lingkungan bisnis yang dinamis dan selalu berubah. Perubahan struktural organisasi (Restrukturisasi) Menurut Ruky (1999) dalam Wening (2005) secara umum diartikan sebagai perombakan yang mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan menciptakan daya saing dan *value* perusahaan.

Restrukturisasi yang dilakukan oleh suatu organisasi akan berpengaruh terhadap keberadaan sumber daya manusia (individu) yang terdapat di dalam organisasi. Adanya perubahan ini mengindikasikan bahwa organisasi harus dapat mengomunikasikannya dengan baik kepada karyawan, karena apabila tidak dikomunikasikan dengan baik maka akan menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja dan akan berdampak negatif terhadap aspek psikologis maupun non psikologis karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Band dan Tustin (1995:36-45) bahwa bentuk komunikasi yang efektif terhadap karyawan selama dan setelah strategi *Downsizing* akan membantu mengurangi efek negatif yang ditimbulkan dari strategi tersebut. Dampak negatif terhadap aspek psikologis yang akan muncul antara lain seperti penurunan kepuasan kerja, penurunan kreativitas, perasaan murung dan bersalah, kekhawatiran bahkan kemarahan (Band dan Tustin, 1995:36-45).

Menurut Tremley *et al.* (1995) dalam Widiastuti (2003) Restrukturisasi yang ekstensif akan mendorong *career plateaue* (kemandegan karir) yang lebih cepat muncul dalam proses tahapan karir apalagi jika keadaan ini didukung oleh jenuhnya pasar kerja sehingga konsekuensi yang akan muncul adalah penurunan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, bahkan keinginan untuk melakukan *turnover* (*Intention to leave*).

Pendapat yang dikemukakan oleh Keith Davis, Wexley dan Yuki dalam Mangkunegara (2015:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya melibatkan aspek-aspek seperti upah dan gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan puas yang berhubungan dengan dirinya sendiri antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaan tersebut, sementara orang dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan yang negatif tentang pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2015:46). sehingga dapat dikatakan bahwa seseorang yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, begitu sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi.

Komitmen organisasi pada dasarnya adalah alat untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yang terbentuk dalam unit-unit struktur organisasi (Utaminingsih, 2014:157). Peningkatan komitmen organisasional akan berdampak pada penurunan terhadap keinginan untuk keluar (*intention to leave*) seperti yang dikemukakan oleh Hackett dan Guinon dalam Utaminingsih (2014:170-171) bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu dia akan lebih puas terhadap pekerjaannya, dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan dampak yang akan ditimbulkan adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Dengan adanya kepuasan kerja karyawan serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka hal ini akan menurunkan keinginan untuk keluar oleh karyawan (*turnover intention*).

Keinginan Untuk keluar dari organisasi (*Turnover Intention*) merupakan keinginan yang timbul dari diri karyawan secara sukarela yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti yang diungkapkan oleh Ajzen (1991) dalam Ratnaningsih (2009), faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *turnover* diantaranya adalah faktor eksternal yaitu pasar tenaga kerja, kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, supervisi, karakteristik personal karyawan seperti inteligensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, masa kerja, serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

PT. Amman Mineral Nusa Tenggara yang sebelumnya PT Newmont Nusa Tenggara adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan tembaga dan emas yang berskala besar dan bertaraf internasional. PT Amman

Mineral Nusa Tenggara merupakan anak perusahaan dari Amman Mineral Internasional yang beroperasi pada tambang Batu Hijau, Kecamatan Sekongkang, Kabupaten Sumbawa Barat, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia. PT Newmont Nusa Tenggara atau PT Amman Mineral Nusa Tenggara (sekarang) mulai beroperasi berdasarkan Kontrak Karya Generasi ke-4 yang ditandatangani pada 2 Desember 1986 dan kemudian berubah menjadi Izin Usaha Pertambangan Khusus (IUPK).

Pada tanggal 2 November 2016 proses transaksi pengambilan kepemilikan saham di PT Newmont Nusa Tenggara sebesar 82,2% oleh PT AMI (Amman Mineral Internasional) telah selesai dilaksanakan. Dengan selesainya transaksi tersebut sebesar 82,2% PT Amman Mineral Internasional yang merupakan Perusahaan Nasional telah memegang saham kepemilikan dan aset-aset lainnya telah dimiliki sepenuhnya ([www.amnt.co.id](http://www.amnt.co.id)). Adanya peralihan kepemilikan dari PT Newmont Nusa Tenggara kepada PT Amman Mineral Internasional menuntun kepada adanya perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan struktur (Restrukturisasi) yang dilakukan oleh PT Amman Mineral Nusa Tenggara mengarah kepada pengurangan jumlah karyawan melalui *Downsizing* dan perubahan dalam struktur bisnis yang dibuktikan dengan adanya aliansi strategis yang dilakukan oleh PT Amman Mineral Nusa Tenggara dengan PT Macmahon. Aliansi Ini lahir berdasarkan keputusan pemegang saham PT Amman Mineral Nusa Tenggara yaitu per 1 November 2017 operasi tambang departemen tambang PT Amman Mineral Nusa Tenggara akan dilakukan oleh Aliansi PT Amman Mineral Nusa Tenggara- PT Macmahon ([www.Lombokpost.net](http://www.Lombokpost.net))

Pelaksanaan *Downsizing* yang dilakukan oleh PT Amman Mineral Nusa Tenggara merupakan fokus utama dalam penelitian ini karena dilihat dari pengurangan jumlah karyawan yang dilakukan. Perampingan organisasi (*Downsizing*) merupakan seperangkat kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan sebuah organisasi yang dirancang untuk memperbaiki efisiensi organisasi, produktivitas, dan / atau daya saing. Perampingan Organisasi (*Downsizing*) merupakan strategi yang diterapkan oleh manajer yang memengaruhi ukuran tenaga kerja perusahaan dan proses kerjanya (Cameron et al., 1993) dalam West (2000).

Aliansi Strategis merupakan suatu strategi yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan melalui kerjasama dengan perusahaan lain, hal ini dilakukan perusahaan karena perusahaan yang satu dengan yang lainnya memiliki ketergantungan satu sama lain, sehingga melalui strategi aliansi perusahaan tersebut dapat saling melengkapi. Menurut Krajewski dan Ritzman (2002) dalam Siyamtinah (2009) aliansi strategik dapat berupa usaha kolaborasi, *joint venture* dan lisensi teknologi. Usaha kolaborasi sering timbul ketika suatu perusahaan mempunyai kompetensi inti yang dibutuhkan oleh perusahaan lainnya, tetapi tidak mempunyai niat untuk meniru. Dua perusahaan tersebut menyetujui untuk bekerja bersama untuk mendapatkan manfaat (*benefit*) yang saling menguntungkan.

Strategi Aliansi yang dilakukan PT Amman Mineral Nusa Tenggara dengan PT Macmahon mengakibatkan adanya perpindahan karyawan dari PT Amman Mineral Nusa Tenggara ke PT Macmahon yang sebagian besarnya adalah merupakan karyawan Tambang. Perpindahan Status karyawan dari PT Amman

Mineral Nusa Tenggara ke PT Machmahon merupakan bentuk pelaksanaan *Downsizing* yang dilakukan PT Amman Mineral Nusa Tenggara dalam mengurangi jumlah karyawannya. Akan tetapi tidak semua karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara secara langsung ingin bergabung dengan PT Macmahon melainkan ada yang memilih untuk pensiun dini dan keluar dari perusahaan. Tercatat, sekitar 762 karyawan sudah menandatangani kesepakatan pengambilan paket pensiun dini secara sukarela ([www.Lombokpost.net](http://www.Lombokpost.net))

*Downsizing* pada PT Amman Mineral Nusa Tenggara dilakukan dengan cara menawarkan secara sukarela kepada karyawan yang ingin pensiun dini dan perusahaan berjanji akan memenuhi segala bentuk kewajiban dan hak-hak yang akan diterima oleh karyawan tanpa menyalahi peraturan Perundang-Undangan. Dengan adanya penawaran yang secara sukarela tersebut, terdapat karyawan yang tidak mengambil program tersebut dan memilih untuk bertahan di perusahaan. Setiap perusahaan yang melakukan perubahan dalam hal pengelolaan organisasi pasti terdapat unsur-unsur yang berubah baik dalam hal pengelolaan sumber daya manusia maupun pengelolaan organisasi secara umum, sehingga konsekuensi yang akan diterima oleh karyawan yang bertahan pada perusahaan tersebut dalam hal ini PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang pernah dan sedang melakukan *Downsizing* adalah perubahan dalam bentuk *benefit* yang akan didapatkan oleh karyawan tersebut.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peristiwa yang terjadi di lingkungan organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang telah dan sedang melakukan Restrukturisasi organisasi yaitu *Downsizing*, penelitian ini berfokus pada

karyawan yang bertahan di perusahaan (*survivor*). Hal ini dirasa penting untuk diteliti mengingat setiap perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi pasti akan memiliki pengaruh terhadap individu yang ada di dalamnya. Oleh karena itu dalam hal ini penulis mencoba untuk menganalisis pengaruh *Downsizing* yang dilakukan oleh PT Amman Mineral Nusa Tenggara terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention*.

Dengan adanya penelitian yang berjudul “Pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention*” diharapkan dapat memberikan gambaran kepada organisasi secara khusus dalam mengelola sumber daya manusianya sehingga dampak negatif yang ditimbulkan oleh kebijakan *Downsizing* dapat diminimalisasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimanakah gambaran *Downsizing*, Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover intention* pada PT Amman Mineral Nusa Tenggara?
2. Apakah *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara?
3. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara?
4. Apakah Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara?

5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara?
6. Apakah *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara?
7. Apakah *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara?

### C. Tujuan Penelitian

Dalam melakukan suatu kegiatan, tentu ada hal yang hendak dicapai supaya apa yang telah dilakukan dapat bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari. Untuk itu, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana gambaran *Downsizing*, Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover intention* pada PT Amman Mineral Nusa Tenggara
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Komitmen organisasional terhadap *Turnover intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Turnover intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara.

6. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Downsizing* terhadap Komitmen organisasional karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara.
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Downsizing* terhadap *Turnover intention* Karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### **1. Aspek Praktis**

- a. Sebagai gambaran yang mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia apabila suatu organisasi melakukan *Downsizing* sehingga dampak negatif terhadap *Downsizing* dapat diminimalisasi.
- b. Sebagai bahan evaluasi organisasi dalam menentukan kebijakan *Downsizing* yang dilakukan.
- c. Dengan mengetahui pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention*, maka organisasi dapat menjadikannya dasar dalam menentukan paket kebijakan *Downsizing* yang tepat.

##### **2. Aspek Akademis**

- a. Sebagai gambaran umum tentang pengaruh *Downsizing* dalam suatu organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention* sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Institusi yang ingin mengkaji masalah *Downsizing* di masa yang akan datang.

- b. Dengan adanya penelitian yang dilakukan tentang bagaimana pengaruh *Downsizing* pada suatu organisasi maka dapat dijadikan gambaran tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai literatur dalam mempelajari teori yang berkaitan tentang *Downsizing*, Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover Intention*
- c. Sebagai sumbangan pemikiran terkait masalah *Downsizing*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *turnover intention* sehingga diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi mahasiswa khususnya mahasiswa Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Administrasi apabila ingin mengkaji masalah yang sama pada masa yang akan datang.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah dalam memahami isi penelitian ini yang mencakup korelasi antar masalah yang diteliti, maka sistematika pembahasan disusun dalam lima bab yaitu :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab Pendahuluan ini, peneliti mendeskripsikan tentang latar belakang yang menjadi dasar pemikiran mengapa masalah ini penting untuk dilakukan penelitian serta tujuan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi penelitian terdahulu, tinjauan teoritis, model konsep dan hipotesis yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas dan menjelaskan tentang definisi dari topik yang berkaitan dengan penelitian.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini, meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran, rincian populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan menjelaskan bagaimana pengujian validitas dan reliabilitas variabel dan analisis data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang penyajian data berupa gambaran umum objek penelitian dan menggambarkan variabel penelitian serta hasil analisis dan interpretasi data sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian dari bab sebelumnya serta saran saran yang diharapkan bermanfaat baik bagi penelitian selanjutnya maupun perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Penelitian Terdahulu

###### a. Ratnaningsih (2009)

Judul Penelitiannya adalah ‘Restrukturisasi pada Masa Krisis Ekonomi Global pada Tahun 2008 dalam Hubungannya dengan *Turnover Intention* Karyawan dengan *Job Insecurity* sebagai Variabel Pemoderasi’.

Penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningsih (2009) ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Restrukturisasi pada Masa Krisis Ekonomi Global pada Tahun 2008 dengan menggunakan sampel 100 orang responden pada PT RAPI furniture Yogyakarta, yang sebagian besar laki-laki (78%) yang berusia 26-35 tahun (39%) dengan masa kerja 16-25 tahun (34%).

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara Restrukturisasi terhadap *turnover*.
2. Terdapat pengaruh antara *job insecurity* terhadap *turnover* karyawan.
3. Dapat dibuktikan bahwa *job insecurity* dapat menjadi pemoderasi antara restrukturisasi dan hubungannya pada *turnover intention*.

b. Wening (2005)

Judul penelitiannya adalah “Pengaruh Ketidakamanan kerja sebagai Dampak Restrukturisasi terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan Intensi Keluar *survivor*”.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dampak restrukturisasi terhadap *job insecurity* (ketidakamanan kerja), kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi keluar *survivor*. Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan 7 Hipotesis yang menjadi dasar dalam melakukan penelitiannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka ditemukan kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Restrukturisasi secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap *job insecurity*
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Job insecurity* secara signifikan positif dan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Kepuasan kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi
4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Secara signifikan dan positif *job insecurity* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi

5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa Komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap *turnover intention*
6. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa Komitmen organisasi memberikan efek mediasi negatif terhadap hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *Job insecurity* secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

c. Haruman (2002)

Judul penelitiannya adalah ‘Analisis Restrukturisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi’. Penelitian ini dilakukan pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh restrukturisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Haruman (2002) ini mengajukan 12 hipotesis dimana variabel Restrukturisasi dilihat melalui 3 variabel yaitu *perceived fairness*, *job insecurity*, *change working condition*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Haruman (2002) menunjukkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka variabel Restrukturisasi (*perceived fairness*, *job insecurity*, dan *change working condition*) secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja.

Sementara hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa *perceived fairness* secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja, *job insecurity* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *change working condition* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Hasil pengujian hipotesis variabel komitmen organisasi (*affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*) menunjukkan sebagai berikut:
  - a. Secara simultan variabel restrukturisasi (*perceived fairness*, *job insecurity*, dan *change working condition*) mempengaruhi *affective commitment*. Sedangkan pengujian secara parsial menunjukkan bahwa *perceived fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*, *job insecurity* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *affective commitment*, dan *change working condition* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *affective commitment*
  - b. Secara simultan variabel Restrukturisasi (*perceived fairness*, *job insecurity*, dan *change working condition*) mempengaruhi *continuance commitment*. Sedangkan secara parsial *perceived fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *continuance commitment*, *job insecurity* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *continuance commitment*, dan

*change working condition* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *continuance commitment*

- c. Secara simultan variabel Restrukturisasi (*perceived fairness*, *job insecurity*, dan *change working condition*) mempengaruhi *normative commitment*. Sedangkan secara parsial *perceived fairness* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *normative commitment*, *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *normative commitment*, dan *change working condition* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *normative commitment*.

d. Pratama (2016)

Judul penelitiannya adalah 'Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Studi Pada Karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik'. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan yang ada pada KSP Sumber Dana Mandiri Gresik dengan mengajukan 3 bentuk hipotesis yaitu sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari kompensasi karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan
2. Diduga terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan

3. Diduga terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari kompensasi karyawan dan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan di atas, hasil penelitian yang didapatkan adalah :

1. kompensasi karyawan berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional
2. kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional
3. kompensasi karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasional

e. Syahronica (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Gabriela Syahronica pada tahun 2015 mengangkat judul 'Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk)'. penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa itu kepuasan kerja, stres kerja, dan *turnover intention* pada Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis data deskriptif dan analisis Regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut

1. Hasil uji parsial kepuasan kerja dengan *turnover intention* menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.
2. Hasil uji parsial stres kerja dengan *turnover intention* menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Tabel 2.1

## Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian/Judul	Lokasi	Variabel	Hasil
1.	Ratnaningsih (2009)  Restrukturisasi pada Masa Krisis Ekonomi Global pada Tahun 2008 dalam Hubungannya dengan <i>Turnover Intention</i> Karyawan dengan <i>Job Insecurity</i> sebagai Variabel Pemoderasi	PT RAPI furniture Yogyakarta	Restrukturisasi organisasi, <i>Job insecurity</i> , dan <i>Turnover intention</i> .	Terdapat pengaruh restrukturisasi terhadap <i>turnover intention</i> , <i>job insecurity</i> berpengaruh terhadap <i>turnover</i> , dapat dibuktikan <i>job insecurity</i> mampu menjadi pemoderasi antara restrukturisasi dengan hubungannya dengan <i>turnover intention</i> .
2.	Syahronica (2015)	Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk.	Kepuasan kerja, Stres kerja, dan <i>Turnover intention</i> .	Terdapat Pengaruh secara parsial antara kepuasan kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> , Terdapat pengaruh secara parsial antara Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> .
3.	Wening (2005)  Pengaruh Ketidakamanan kerja sebagai Dampak	Perusahaan jasa (Bank) dan Manufaktur	Restrukturisasi, <i>Job insecurity</i> , Kepuasan kerja,	H1. Menunjukkan Restrukturisasi secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh

No	Penelitian/Judul	Lokasi	Variabel	Hasil
	Restrukturisasi terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan intensi keluar <i>survivor</i>	yang berlokasi di Yogyakarta, Jakarta, dan Kalimantan Timur.	Komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> .	terhadap <i>job insecurity</i> , H2. Menunjukkan <i>Job insecurity</i> secara signifikan positif dan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, H3. Menunjukkan Kepuasan kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, H4. Menunjukkan Secara signifikan dan positif <i>job insecurity</i> tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, H5. menunjukkan Komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> , H6. Menunjukkan Komitmen organisasi memberikan efek mediasi negatif terhadap hubungan kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> , H7. menunjukkan <i>Job insecurity</i> secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .
4.	Haruman (2002)  Analisis Restrukturisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi.	Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah	Restrukturisasi, Kepuasan kerja, dan Komitmen organisasi.	Secara simultan variabel restrukturisasi ( <i>perceived fairness, job insecurity, dan change working condition</i> ) mempengaruhi <i>affective commitment</i> .

No	Penelitian/Judul	Lokasi	Variabel	Hasil
				<p>Sedangkan pengujian secara parsial menunjukkan bahwa <i>perceived fairness</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>affective commitment</i>, <i>job insecurity</i> berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>affective commitment</i>, dan <i>change working condition</i> berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>affective commitment</i>, dan secara simultan variabel Restrukturisasi (<i>perceived fairness</i>, <i>job insecurity</i>, dan <i>change working condition</i>) mempengaruhi <i>continuance commitment</i>.</p> <p>Sedangkan secara parsial <i>perceived fairness</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>continuance commitment</i>, <i>job insecurity</i> berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>continuance commitment</i>, dan <i>change working condition</i> berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>continuance commitment</i>, Secara simultan variabel Restrukturisasi</p>

No	Penelitian/Judul	Lokasi	Variabel	Hasil
				<p>(<i>perceived fairness, job insecurity, dan change working condition</i>) mempengaruhi <i>normative commitment</i>. Sedangkan secara parsial <i>perceived fairness</i> berpengaruh berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>normative commitment, job insecurity</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>normative commitment, dan change working condition</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>normative commitment</i>.</p>
5.	Pratama (2016)	KSP Sumber Dana Mandiri Gresik	Kompensasi, Kepuasan kerja, dan Komitmen organisasional.	Terdapat pengaruh secara parsial antara kompensasi terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan terdapat pengaruh secara simultan antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Sumber : Data Diolah 2018

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Restrukturisasi dan *Downsizing*

#### a. Pengertian Restrukturisasi

Tujuan utama Restrukturisasi adalah untuk memaksimalkan kinerja perusahaan yang sedang mengalami *under performing*, perusahaan yang sedang *under performing* akan menyebabkan ketidakpuasan terhadap pemangku kepentingan dan *shareholder* yang terdapat pada perusahaan tersebut sehingga dalam mengatasi hal tersebut, manajemen melakukan strategi Restrukturisasi untuk memenuhi kepentingan para pemegang saham (*Shareholder*) salah satu strategi Restrukturisasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah *Downsizing*.

Restrukturisasi merupakan upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan di masa depan. Restrukturisasi perusahaan pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen perusahaan supaya di masa yang akan datang perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik. Komponen yang disusun ulang tersebut bisa merupakan aset perusahaan, pendanaan perusahaan, atau apa saja yang merupakan kekayaan dan dalam kendali korporat (Sudibya, 2007) dalam Farid (2015). Menurut Sedarmayanti (2014:71) Restrukturisasi organisasi dalam arti luas mencakup seluruh aspek yang dimiliki perusahaan yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya lainnya termasuk sarana dan prasarana.

Berdasarkan penjelasan beberapa para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Restrukturisasi merupakan perubahan dalam struktur organisasi perusahaan yang meliputi seluruh aspek perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan serta untuk memperbaiki kekurangan dalam struktur yang lama sehingga mendapatkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

#### **b. Macam-Macam Restrukturisasi**

Ruky (1999) dalam Ratnaningsih (2009) Secara Umum, Restrukturisasi terdiri dari 3 macam yaitu : Restrukturisasi bisnis (*Business Restructuring*), Restrukturisasi Organisasi dan Manajemen (*Management & Organizational Restructuring*), dan Restrukturisasi Keuangan (*Financial Restructuring*).

##### **1. Restrukturisasi Bisnis (*Business Restructuring*)**

Restrukturisasi bisnis merupakan penataan ulang seluruh mata rantai kegiatan bisnis suatu perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing dan *value* perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing (*Competitive advantage*). Restrukturisasi bisnis dapat dilakukan pada tingkat korporat ataupun pada unit usaha. Restrukturisasi pada tingkat korporat dilakukan dengan berbagai unit bisnis yaitu dengan cara melakukan penataan dan peninjauan ulang strategi pengembangan untuk memperoleh rencana usaha yang lebih realistis, seperti *regrouffing*, dan konsolidasi unit usaha, pertimbangan dan keputusan *spin off*, Divestasi atau bahkan likuidasi yang berkaitan dengan aliansi strategis, patungan dan penggabungan. Sedangkan pada

tingkat unit usaha adalah restrukturisasi yang berkaitan dengan sifat operasional perusahaan. Bagi unit usaha yang mengalami krisis, maka langkah yang dilakukan adalah penanganan krisis jangka pendek dalam bentuk *short term turn around operating cash flow*, dilanjutkan dengan usaha pemulihan dalam berbagai bentuk kegiatan yang bertujuan meningkatkan kemampuan penciptaan arus kas, yaitu dengan cara melakukan revisi kebijakan pemasaran dan persaingan, seperti segmentasi, pengembangan produk atau penentuan pasar baru, peningkatan efisiensi operasi dengan reorganisasi atau *outsourcing*.

## 2. Restrukturisasi Organisasi dan Manajemen (*Organizational & Management Restructuring*)

Restrukturisasi organisasi dan manajemen biasanya dilakukan pada suatu perusahaan yang *under performing* yaitu untuk memperoleh suatu kepemimpinan yang baru yang lebih memiliki visi, transparansi, serta tidak birokratis dan sentralistis. Restrukturisasi organisasi pada perusahaan yang *under performing* biasanya dilakukan melalui program *downsizing* dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, suatu kepemimpinan yang baru harus memiliki komitmen terhadap program restrukturisasi perusahaan serta dapat mengimplementasikan program pengambilan keputusan yang lebih berkualitas dengan adanya perubahan tersebut. Setelah perusahaan dibenahi, dilanjutkan untuk pemilihan untuk posisi manajer tertentu yang disertai dengan

implementasi program pengembangan manajemen sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 3. Restrukturisasi Keuangan (*Financial Restructuring*)

Restrukturisasi keuangan dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh struktur pengeluaran yang sehat melalui reorganisasi pembelanjaan dan rekapitulasi. Reorganisasi pembelanjaan biasanya dilakukan dengan cara melakukan negosiasi dengan penyedia kredit yang digunakan oleh perusahaan. Dalam hal ini manajemen harus dapat menunjukkan bahwa kepentingan kreditur akan terpenuhi dengan baik apabila jadwal dari *debt servicing* dikurangi secara substansial melalui *debt reduction, modification, dan conversion*.

Penjelasan mengenai macam-macam restrukturisasi yang telah dijabarkan di atas dapat dilihat melalui tabel sebagai berikut :

**Tabel : 2.2** Corporate Restructuring ( Major Components)

	<i>Business Restructuring</i>	<i>Management &amp; Organizational Restructuring</i>	<i>Finacial Restructuring</i>
<i>Objective</i>	<i>Improve Competitiveness</i>	<i>New Leadreship</i>	<i>Recapitalization</i>
<i>Elements</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Segmentation</i></li> <li>• <i>Operational Cost Reduction</i></li> <li>• <i>Strategic development ( Strategic Alliance, merger and aquisition)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reorganization</i></li> <li>• <i>Reenginering</i></li> <li>• <i>Downsizing</i></li> <li>• <i>Recruitment</i></li> <li>• <i>Organization and management development</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Short term turn around</i></li> <li>• <i>Debt modification and conversion</i></li> <li>• <i>Equity infusion</i></li> </ul>

*Sumber: ADL Institute, Boston, USA, dalam Ruky (1999)*

### c. **Pengertian Downsizing**

Perampingan organisasi (*Downsizing*) merupakan seperangkat kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan sebuah organisasi yang dirancang untuk memperbaiki efisiensi organisasi, produktivitas, dan/atau daya saing. Perampingan (*Downsizing*) merupakan strategi yang diterapkan oleh manajer yang memengaruhi ukuran tenaga kerja perusahaan dan proses kerjanya (Cameron et al., 1993) dalam West (2000). Cascio dan Wynn (2004) dalam Lewis (2013) mendefinisikan bahwa perampingan organisasi merupakan pengurangan tenaga kerja, atau penurunan jumlah karyawan pada suatu perusahaan. Sedangkan Band dan Tustin (1995) mengungkapkan bahwa Perampingan Organisasi (*Downsizing*) merupakan salah satu strategi perusahaan dalam merubah struktur organisasi perusahaan yang saat ini

menjadi struktur yang baru dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Downsizing* merupakan perubahan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka mengurangi jumlah karyawannya sebagai langkah strategi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan (*Competitive advantage*)

Menurut Cameron et al. (1993) dalam West (2000), perampingan (*Downsizing*) memiliki 4 dimensi utama yaitu: 1) Perampingan (*Downsizing*) mungkin terjadi secara sengaja sebagai respon strategis dan proaktif yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas organisasi. 2) perampingan karyawan (tenaga kerja) biasanya melibatkan pengurangan pada jumlah karyawan. Namun, Perampingan tidak hanya terbatas pada pengurangan karyawan. Dalam beberapa situasi perampingan, produk baru ditambah, sumber pendapatan baru dibuka, dan / atau karya tambahan yang diperoleh. Bahkan Meskipun beberapa orang mungkin ditambahkan, keseluruhan proses tersebut akan menghasilkan jumlah pekerja yang lebih sedikit jumlahnya dalam *output* per unit dibandingkan dengan beberapa tingkat pekerjaan sebelumnya. 3) Perampingan terjadi baik secara reaktif atau proaktif untuk mengendalikan biaya, meningkatkan pendapatan, meningkatkan efisiensi, dan / atau meningkatkan daya saing. 4) Kegiatan perampingan dapat menyebabkan perubahan dalam proses kerja melalui

restrukturisasi dan menghilangkan pekerjaan atau desain ulang. Setelah pengurangan tenaga kerja, karyawan yang tersisa akan menjadi lebih sedikit untuk melakukan jumlah pekerjaan yang sama, dan ini mempengaruhi pekerjaan apa yang akan dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan (Cameron, 1994) dalam West (2000).

#### **d. Teori Tentang *Downsizing***

##### **1. Merencanakan Strategi *Downsizing***

(Band dan Tustin, 1995) Perencanaan strategi *Downsizing* seharusnya dilakukan berdasarkan kemampuan perusahaan dalam melakukan strategi tersebut, hal ini dimaksudkan agar ketidakpuasan karyawan yang bertahan ataupun karyawan yang keluar dari organisasi dapat diminimalisasi. Hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam melakukan perencanaan strategi *downsizing* adalah: hal apa yang menjadi fokus strategi *downsizing*, *Instrument* apa yang akan digunakan, Siapa yang harus menerapkan / mengelola proses Perampingan organisasi (*Downsizing*), Kompensasi apa yang akan diterima oleh karyawan yang keluar dan apakah mereka akan menerima segala bentuk hak-haknya., Program pendukung apa yang akan diterapkan, Program pendukung apa yang akan diterapkan untuk karyawan *survivor* di segala tingkatan, Sejauh mana perwakilan karyawan ikut terlibat dalam proses perencanaan, Informasi apa saja yang akan disampaikan kepada para pemangku kepentingan (*Stakeholders*), Kapan informasi mengenai strategi *downsizing* disampaikan kepada para pemangku kepentingan

(*Stakeholders*), Bagaimana cara mengidentifikasi karyawan yang akan meninggalkan perusahaan, Menentukan waktu kapan seharusnya karyawan meninggalkan perusahaan, Menentukan waktu kapan seharusnya karyawan diinformasikan mengenai strategi *downsizing*, Menentukan waktu kapan pekerjaan harus dilakukan oleh karyawan yang bertahan (*Survivor*) setelah di Reorganisasi untuk mencerminkan struktur baru, dan Bagaimana bentuk Pelatihan setelah adanya strategi *downsizing*.

## **2. Memutuskan Untuk Melakukan Strategi *Downsizing***

Band dan Tustin (1995) Suatu perusahaan sebelum memutuskan untuk melakukan strategi *Downsizing* harus melalui berbagai pertimbangan sehingga dampak negatif dari pelaksanaan *downsizing* dapat diantisipasi. Di antara pertimbangan tersebut adalah :

- a. Menentukan dan Menganalisis posisi perusahaan (*competitive Advantage*) yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan, budaya dan *stakeholder*
- b. Menentukan struktur tenaga kerja yang sesuai dalam mempertahankan keunggulan kompetitif
- c. Melakukan analisis kebutuhan.
- d. Menyatukan kemampuan kerja yang ada saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan.
- e. Mengevaluasi praktik pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia saat ini.

- f. Mengidentifikasi bagian Sumber daya manusia yang paling penting untuk menjadi prioritas perhatian.
- g. Menentukan alternatif untuk mengatasi masalah pada penerapan manajemen sumberdaya manusia (misalnya, pelatihan, pemindahan, multiskilling, PHK, perampingan, proses perekrutan, manajemen kinerja, dll.)
- h. Mempertimbangkan efek positif dan negatif dari Pemilihan alternatif (seperti masalah perencanaan dan pelaksanaan, dan biaya serta manfaat).

**e. Dampak Negatif *Downsizing***

Strategi *downsizing* yang dilakukan oleh suatu perusahaan apabila tidak dilakukan dengan perencanaan yang baik maka akan menimbulkan dampak negatif terhadap individu yang terdapat di dalamnya, khususnya bagi karyawan yang bertahan dalam lingkungan perusahaan yang sedang melakukan strategi *downsizing*. Diantara dampak yang dapat ditimbulkan adalah menurunnya tingkat motivasi karyawan, menurunnya kepuasan kerja sehingga hal ini akan memicu penurunan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Mroczkowski dan Hanaoka (1997) dalam Lewis (2013) menyatakan bahwa perampingan organisasi (*Downsizing*) atau Restrukturisasi tidak secara otomatis mampu meningkatkan keuntungan atau produktivitas perusahaan, tetapi sebaliknya bahwa dampak dari adanya perampingan organisasi atau Restrukturisasi adalah menurunkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Menurut Morrison (2008) dalam

Lewis (2013), salah satu penyebab penurunan laba dan Produktivitas perusahaan diindikasikan karena penurunan semangat atau motivasi karyawan terhadap adanya strategi *downsizing* yang dilakukan oleh perusahaan. Mroczkowski dan Hanaoka (1997) dalam Lewis (2013) mengungkapkan bahwa Depresi dan stres menjadi dampak negatif terhadap karyawan yang bertahan (*Survivor*) pada perusahaan yang melakukan strategi *downsizing* sehingga terjadi penurunan produktivitas setelah direstrukturisasi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Guindon dan Smith (2002) dalam Lewis (2013) bahwa sebagian besar karyawan akan mengalami kegelisahan sehingga akan memicu stres pada saat perusahaan mengalami perubahan (*Downsizing*).

Menurut (Buch & Aldriege, 1991) dalam Haruman (2002) meningkatnya *Turnover*, moral yang menurun dan berkurangnya semangat kerja dapat berpengaruh secara negatif terhadap produktivitas dan komitmen organisasi.

Pengaruh *Downsizing* terhadap karyawan dibedakan menjadi dua kelompok yaitu (1) Karyawan yang keluar terhadap adanya *Downsizing* dan (2) Karyawan yang masih tetap bertahan (*survivor*).

a. Karyawan yang keluar

Penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh psikologis sebagai akibat kehilangan pekerjaan dengan adanya restrukturisasi yaitu berkurangnya harga diri, depresi, perasaan terisolasi secara sosial, perasaan tidak tertolong (*helplessness*) dan gelisah (Macky, 1987) dalam

Haruman (2002). Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Latack dan Dozier menemukan bahwa kehilangan pekerjaan akan memberikan pengaruh yang besar terhadap karyawan yaitu dapat menyebabkan rusaknya karir secara permanen, berkurangnya komitmen dan pesimisme dalam memperoleh pekerjaan baru (Latack dan Dozier, 1986) dalam Haruman (2002).

b. Karyawan yang bertahan (*Survivor*)

Selain memberikan pengaruh kepada karyawan yang keluar dengan adanya *Downsizing*, akan tetapi *Downsizing* juga memberikan pengaruh kepada karyawan yang masih bertahan dalam perusahaan. Karyawan yang masih tinggal akan memiliki rasa khawatir terutama dalam pandangannya terhadap pelaksanaan restrukturisasi. Hal ini akan mempengaruhi produktivitas, kepuasan kerja karyawan dan komitmen terhadap organisasi.

Setiap organisasi yang melakukan *Downsizing* maka terjadi pemberhentian (*layoff*) sehingga terjadi pengefisienan tenaga kerja yang konsekuensinya berdampak pada penambahan pekerjaan atau *job enrichment* bagi *survivor* (Brockner, 1992) dalam Haruman (2002). Menurut Hackman dan Oldham (1980) dalam Haruman (2002) bahwa bertambahnya jumlah pekerjaan berpengaruh secara positif terhadap ketidaknyamanan bekerja karyawan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Mathieu dan Zajac (1990) dalam Haruman (2002) tingkat komitmen organisasi yang tinggi merupakan suatu keuntungan bagi organisasi tersebut. Tetapi jika sebelumnya karyawan merasa tidak nyaman dan tidak mendapatkan keadilan maka loyalitas karyawan terhadap organisasi akan mengalami penurunan.

Pendapat yang dikemukakan oleh (Buch dan Aldriege, 1991) dalam Haruman (2002) bahwa Pengurangan komitmen karyawan yang bertahan terhadap organisasi dapat menghasilkan tingkat *turnover* yang tinggi, dimana karyawan mempunyai kesempatan mencari pekerjaan di tempat lain.

#### **f. Dampak Positif *Downsizing***

Strategi *Downsizing* yang dilakukan oleh suatu perusahaan merupakan suatu langkah adaptatif perusahaan terhadap lingkungan bisnis, baik internal maupun eksternal. Dengan adanya perubahan lingkungan ini menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dalam aktivitas bisnisnya sehingga perusahaan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan memenuhi kebutuhan pasar. Kontoghiorghes dan Bryant (2004) dalam Lewis (2013) berpendapat bahwa perubahan lingkungan yang dinamis menuntut perusahaan dalam melakukan perubahan dalam aktivitas bisnisnya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut Kets de Vries (2001) dalam Lewis (2013) manajemen organisasi harus mampu memahami peran kepemimpinannya Terhadap proses penyaringan data secara efektif tentang proses penerapan strategi

*Downsizing*. Amundson *et al.* (2004) dalam Lewis (2013) menyatakan bahwa sangat penting bagi manajemen dalam suatu organisasi untuk menerapkan perubahan yang efektif terkait dengan strategi *downsizing*. Pfeil *et al.* (2003) dalam Lewis (2013) mengemukakan bahwa perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi dalam lingkungan bisnis perusahaan dapat mengindikasikan bahwa perusahaan harus menentukan strategi baik secara internal dan eksternal mengenai restrukturisasi yang efektif. Sementara itu, Cascio dan Wynn (2004) dalam Lewis (2013) menyatakan bahwa karyawan dapat menunjukkan Rasa kepuasan kerja apabila perusahaan melibatkan karyawan dalam pencapaian tujuan terkait dengan strategi *Downsizing*.

Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan strategi *Downsizing* yang diterapkan oleh suatu organisasi apabila dilakukan dengan perencanaan, komunikasi dan prosedur yang baik kepada karyawan maka akan menimbulkan rasa kepuasan karyawan karena merasa dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

**g. Faktor-Faktor *Downsizing***

Faktor-faktor *Downsizing* yang mempengaruhi karyawan ada tiga yaitu perasaan rasa adil (*perceived fairness*), perubahan kondisi kerja (*change working condition*), dan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) (Brockner,1992) dalam Haruman (2002) :

a) Perasaan rasa adil (*perceived fairness*)

Perasaan rasa adil (*perceived fairness*) merupakan adanya rasa keadilan dan kejelasan dari organisasi dalam melaksanakan restrukturisasi. Munculnya rasa keadilan ini biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah pemberhentian karyawan yang dilakukan secara benar dan apabila para karyawan yang bertahan (*survivor*) merasa pelaksanaan pemberhentian (*layoff*) tidak adil dalam prosedurnya pelaksanaannya maka akan memunculkan reaksi negatif pada *survivor*. Menurut Brockner et al. (1992) dalam Haruman (2002) Reaksi negatif ini muncul yang ditunjukkan oleh usaha karyawan dalam bekerja dan keberhasilan yang dilakukan oleh karyawan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan rasa adil kepada karyawan dalam melakukan proses restrukturisasi adalah Komunikasi. komunikasi merupakan salah satu aspek paling fundamental dalam suatu organisasi (Monezka, 1998) dalam Haruman (2002). Peran serta aktif organisasi dalam memberikan informasi yang jelas tentang pelaksanaan restrukturisasi kepada *survivor* maka akan menimbulkan rasa adil dan kejelasan tentang restrukturisasi yang dilaksanakan sehingga terjalin komunikasi yang baik antara *survivor* dengan organisasi.

b) Perubahan kondisi kerja (*change working condition*)

Strategi pemberhentian (*layoff*) yang dilakukan oleh perusahaan akan memunculkan perubahan pada kondisi kerja *survivor*. Perubahan tersebut selain berdampak pada banyaknya pekerjaan tetapi juga pada kenyamanan bekerja (Brockner, 1992) dalam Haruman (2002).

Pendapat yang dikemukakan oleh (Brockner, 1998) dalam Haruman (2002) Sikap *survivor* dapat juga dipengaruhi oleh kedekatan hubungan kerja yang menciptakan rasa kesetiakawanan dengan karyawan yang diberhentikan sehingga karyawan *survivor* yang memiliki ketergantungan terhadap hubungan profesional dengan karyawan yang keluar maka hal ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut.

c) Ketidakamanan kerja (*job insecurity*)

Strategi pemberhentian karyawan (*downsizing*) yang dilakukan oleh perusahaan akan memunculkan sikap *survivor* seperti hilangnya rasa percaya, bersalah, merusak, marah, hilangnya motivasi, turunnya moral, hilangnya rasa aman serta rendahnya moral terhadap organisasi. (Brockner, Dewitt, 1992) dalam Haruman (2002).

Pendapat yang dikemukakan oleh (Tombaugh and White, 1990) dalam Haruman (2002) bahwa *Survivor* akan mengalami kecemasan yang tinggi setelah dilakukan *downsizing* terutama ketika mereka melihat pekerjaan baru di luar organisasi. Sedangkan Hailer dan Lyon (1996) dalam Haruman (2002) mengatakan bahwa ancaman akan

kehilangan pekerjaan telah menyebabkan turunnya komitmen survivor dan menumbuhkan perasaan bahwa mereka tidak diperhatikan lagi organisasinya, sehingga mendorong untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Dalam penelitian ini, faktor tersebut di atas akan digunakan dalam mengukur pengaruh *downsizing* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan *Turnover intention*.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **A) Pengertian Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008:107). Kreitner dan Kinicki (2014:169) mengungkapkan bahwa Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) merupakan suatu tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Menurut (Colquitt, Lepine, Wesson, 2011:105) dalam Wibowo (2013) Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang diperoleh seseorang dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Menurut Luthans (2006:243) Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa banyak pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sedangkan Locke (dalam Luthans, 2006:243) mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai suatu ungkapan emosional yang bersifat positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan segala sesuatu yang bersumber dari ungkapan emosional yang berkaitan dengan puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

### 1) Kategori Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori. Colquitt *et al.* (2011:107) dalam Wibowo (2013) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja yaitu :

#### a) *Pay satisfaction* (Kepuasan terhadap Gaji)

*Pay satisfaction* (gaji) mencerminkan bahwa kepuasan kerja karyawan berasal dari bayaran yang mereka dapatkan, sesuai atau tidaknya jumlah yang didapatkan dengan yang diharapkan. Pada dasarnya kepuasan terhadap gaji merupakan faktor sederhana yang menjadi pembanding antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Karyawan yang memiliki gaji lebih tinggi akan cenderung merasa lebih puas dibandingkan dengan karyawan yang memiliki gaji lebih rendah.

#### b) *Promotion satisfaction* (Kepuasan terhadap Promosi)

Kepuasan terhadap promosi mencerminkan perasaan karyawan tentang kebijakan promosi yang diberikan perusahaan serta pelaksanaannya. Sebagian besar karyawan akan merasa puas apabila kebijakan promosi dalam perusahaannya berjalan dengan baik. Kebijakan

promosi yang dilakukan perusahaan akan menjadikan karyawan termotivasi dalam melakukan pengembangan diri secara personal.

c) *Supervision satisfaction* (Kepuasan terhadap Atasan)

Kepuasan terhadap Supervisi dalam perusahaan mencerminkan perasaan karyawan tentang atasan mereka, karyawan cenderung akan merasa puas apabila hubungan kerja antara atasan dengan bawahannya berjalan dengan baik, termasuk komunikasi yang terjalin, pengarahan, serta pemberian penghargaan apabila karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya apabila atasan mereka tidak dapat menciptakan hubungan kerja dengan baik maka karyawan akan cenderung merasa tidak puas.

d) *Coworker satisfaction* (Kepuasan terhadap rekan kerja)

Kepuasan terhadap rekan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap rekan kerjanya. Secara umum, rekan atau tim kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang sederhana yang bersasal dari karyawan secara individu, tim kerja yang selalu memberikan dukungan dan dorongan akan menimbulkan kenyamanan bagi individu dalam bekerja. Selain itu, rekan kerja yang menyenangkan akan menimbulkan perasaan senang dalam bekerja sehingga hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan karena menikmati pekerjaannya.

e) *Satisfaction with the work itself* (Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)

Kepuasan terhadap pekerjaan mencerminkan perasaan suatu karyawan terhadap pekerjaannya. Kompleksitas tugas yang dibebankan kepada karyawan apabila tidak sesuai dengan kemampuannya akan mengakibatkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, sebaliknya apabila karyawan menikmati pekerjaannya maka karyawan tersebut akan merasa puas. Sehingga disini yang terpenting adalah bagaimana cara suatu perusahaan dalam melakukan *design* pekerjaan yang sesuai dengan *jobdesc* dari masing-masing karyawan.

f) *Altruism*

*Altruism* merupakan suatu ciri atau karakter seseorang yang suka membantu orang lain. Hal ini dapat dicerminkan ketika seorang karyawan yang memiliki tugas yang banyak maka rekan kerjanya bersedia dalam membantu pekerjaan tersebut.

g) *Status*

Status berkaitan dengan prestise, status dalam lingkungan organisasi menjadi penting karena hal ini akan menyangkut tugas dan fungsi karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki status (kedudukan) yang lebih tinggi dalam perusahaan cenderung akan merasa lebih puas dibandingkan dengan yang memiliki kedudukan lebih rendah.

h) *Environment* (Lingkungan kerja)

Lingkungan kerja merupakan faktor penting bagi karyawan, kondisi lingkungan kerja yang tidak baik akan mengakibatkan

ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja, begitu sebaliknya apabila kondisi kerja baik maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka ada beberapa kategori kepuasan kerja yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan yang menurut pandangan Colquitt, Lepine, dan Wesson yang juga disebut dengan *value fulfillment (the value percept theory)* adalah *pay satisfaction, promotion satisfaction, supervision satisfaction, coworker satisfaction, dan satisfaction with the work itself*. Dalam penelitian ini, 5 indikator menurut *the value percept theory* akan digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2015:120) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

a. Faktor pegawai

Faktor pegawai meliputi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

b. Faktor pekerjaan

Faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

## 2) Variabel-Variabel dalam Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2015:117-118) berpendapat bahwa ada beberapa variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu :

### a) *Turnover*

Perasaan puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya dihubungkan dengan tingkat *turnover* karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya biasanya akan memiliki *turnover* yang lebih tinggi.

### b) Tingkat absen (ketidakhadiran)

Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung akan memiliki tingkat absen (ketidakhadiran) yang tinggi dengan alasan yang tidak logis dibandingkan dengan karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya.

### c) Umur

Karyawan yang memiliki usia lebih tua akan cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki usia lebih muda. Hal ini dikarenakan karena karyawan tersebut lebih berpengalaman beradaptasi terhadap lingkungan dimana ia bekerja, sedangkan karyawan yang memiliki umur lebih muda akan cenderung memiliki harapan yang ideal terhadap pekerjaannya sehingga mereka akan

merasa tidak puas terhadap pekerjaannya apabila harapannya tidak sesuai dengan apa yang didapatkan atau diberikan oleh perusahaan.

d) Tingkat pekerjaan

Karyawan yang menduduki tingkat yang lebih tinggi pada organisasi akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kedudukan lebih rendah, hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam mengemukakan ide kreatif.

e) Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi suatu perusahaan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan karena hal ini berhubungan dengan bentuk komunikasi, koordinasi dan tingkat partisipasi karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi adalah *turnover*, tingkat ketidakhadiran (absen), tingkat pekerjaan, dan ukuran suatu organisasi.

### 3. Komitmen Organisasional

#### A) Pengertian Komitmen Organisasional

Luthans (2006:124) mengemukakan bahwa Komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam suatu organisasi, keinginan yang kuat untuk berkinerja tinggi atas nama organisasi, dan keyakinan yang kuat dalam menjalankan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Menurut Greenberg dan Baron (2003:160) dalam Wibowo (2013) memandang bahwa komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan dimana individu merasa terlibat dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkannya. Sementara itu pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi (Schermerhorn *et al*, 2011:72) dalam Wibowo (2013). Menurut Newstorm (2011:223) dalam Wibowo (2013) memberikan pengertian yang sama antara *organizational commitment* dengan *employee loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi organisasi dan secara aktif ingin terlibat di dalamnya. Karyawan merasa bahwa antara individu dan organisasi memiliki hubungan/ikatan yang tinggi sehingga hal ini akan menciptakan rasa saling memiliki dan timbul rasa loyalitas terhadap organisasi. Sedangkan definisi komitmen organisasional menurut Colquitt *et al*. (2011:69) dalam Wibowo (2013) adalah komitmen organisasional merupakan suatu keinginan dari sebagian karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional akan mempengaruhi

karyawan terhadap keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi (*is retained*) atau keinginan untuk keluar dari organisasi (*intention to leave*) atau yang biasa disebut sebagai turnover karyawan.

Jadi berdasarkan definisi di atas, maka kesimpulannya adalah Komitmen organisasional merupakan bentuk perwujudan dari adanya ikatan atau hubungan antara organisasi dengan karyawan sehingga karyawan tersebut merasa nyaman dan ingin tetap tinggal pada organisasi tersebut.

### **B) Bentuk Komitmen Organisasional**

Schermerhorn *et al*, (2011:72) dalam Wibowo (2013) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama tentang komitmen organisasional yaitu *Rational Commitment* dan *Emotional Commitment*. *Rational commitment* mencerminkan bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan pelayanan dan kepentingan finansial, pengembangan, profesional individu. Sedangkan *emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa kontribusi karyawan merupakan suatu nilai yang penting, berharga dan bermanfaat bagi organisasi sehingga hal ini perlu untuk diapresiasi.

Menurut Meyer dan Allen dalam (Luthans, 2006:249) mengemukakan bahwa ada 3 bentuk dimensi Komitmen organisasional yaitu :

a) *Affective commitment* (Komitmen Afektif)

*Affective commitment* merupakan keterikatan emosional dan identifikasi karyawan yang timbul akibat keterlibatan karyawan dalam organisasi.

b) *Normative commitment* (Komitmen Normatif)

*Normative commitment* menyangkut perasaan yang mengharuskan karyawan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena merasa bahwa tetap berada pada organisasi tersebut merupakan suatu langkah yang benar untuk dilakukan sebagai bentuk umpan balik (balasan) karyawan terhadap organisasi karena telah memberi manfaat (*Benefit*) yang banyak kepada karyawan.

c) *Continuance commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

*Continuance commitment* menyangkut keinginan karyawan untuk tetap berada pada suatu organisasi karena mempertimbangkan *benefit* yang didapatkannya dalam organisasi apabila melakukan *turnover*, hal tersebut menyangkut kehilangan senioritas atau promosi dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, ketiga bentuk komitmen organisasional yang dijelaskan oleh Meyer dan Allen akan digunakan sebagai indikator dalam mengukur komitmen organisasi karyawan.

#### 4. *Turnover intention*

##### A) *Pengertian Turnover Intention*

Intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar yaitu: pertama, sikap individu terhadap perilaku, kedua, adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ketiga, adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati (Ajzen, 1991) Dalam Ratnanningsih (2009). Penjelasan mengenai perilaku spesifik dalam diri individu dijelaskan oleh Ajzen dalam bentuk teori yang dinamakan teori perilaku terencana (*Theory of planned behavior*) teori ini berusaha untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku manusia dalam konteks tertentu. Menurut Ajzen dan Fishbein, sikap dan kepribadian seseorang berpengaruh terhadap perilaku tertentu hanya jika secara tidak langsung dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan erat dengan perilaku (Ajzen, 1991) dalam Ratnaningsih (2009). Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada diri individu untuk melakukan sesuatu. Sedangkan kata *turnover* adalah perputaran karyawan dalam suatu organisasi berupa keluar (berhentinya) karyawan yang disebabkan oleh keinginannya sendiri. Oleh karena itu, dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

## B) Faktor-Faktor *Turnover Intention*

Menurut Ajzen (1991) dalam Ratnaningsih (2009) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah :

1. Faktor eksternal yaitu : pasar tenaga kerja, kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, supervisi
2. Karakteristik personal dari karyawan seperti : intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

*Turnover Intention* merupakan suatu *output* yang ditunjukkan oleh individu dalam suatu organisasi sebagai respon terhadap adanya rasa ketidakpuasan individu tersebut dalam hal pengelolaan organisasi. Menurut Hughes *et al.* Dalam Ratnaningsih (2009) Ada tiga faktor yang dimiliki seorang karyawan apabila ada keinginan untuk keluar dari organisasi diantaranya adalah :

- a. Adanya anggapan dari individu-individu yang telah berada pada posisi terbaik bahwa mereka tidak akan lama lagi berada pada pada posisi tersebut
- b. Menurunnya kapabilitas dan tingkat kesuksesan karyawan karena bertambahnya beban kerja yang di berikan sebagai akibat dari pelaksanaan *Downsizing*.
- c. Organisasi yang melaksanakan perampingan struktur organisasi (*Downsizing*) sangat sulit dari segi waktu atau tertundanya proses

perekrutan karyawan baru yang dibutuhkan untuk memperbaiki eksistensi keberlangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terdapat beberapa ukuran untuk mengukur *Turnover intention* karyawan menurut Simamora (2004:626) dalam Syahronica (2015) yaitu :

1. Niat untuk keluar (*intention to quit*) mencerminkan individu untuk keluar adalah dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi
2. Niat untuk mencari pekerjaan yang lain (*intention to search another job*) mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan diluar organisasi
3. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*) mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berpikir dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya. Hal ini karena mengingat adanya resiko kerugian atau keuntungan sebagai akibatnya.

## 5. Hubungan antar Variabel

### A) Pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan Kerja

Perampingan organisasi (*Downsizing*) merupakan seperangkat kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan sebuah organisasi yang dirancang untuk memperbaiki efisiensi organisasi, produktivitas, dan / atau daya saing. Penerapan *Downsizing* dalam suatu organisasi harus dikomunikasikan dengan baik oleh organisasi sehingga hal ini akan meminimalisasi dampak negatif yang timbul dengan adanya program *Downsizing*. Menurut Amundson *et,al.* (2004) dalam Lewis (2013), komunikasi diperlukan selama proses restrukturisasi, manajemen dalam organisasi harus mampu memberikan informasi kepada karyawan mengenai proses *Downsizing* untuk mempertahankan produktivitas dan Kepuasan kerja. Sedangkan Cascio dan Wynn (2004) dalam Lewis (2013) menyatakan bahwa apabila organisasi tidak berkomunikasi dengan karyawan secara terbuka Terhadap adanya program Perampingan (*Downsizing*), maka karyawan mungkin mengalami penurunan kepuasan kerja, sikap, dan produktivitas.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Haruman (2002) menemukan bahwa variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **B) Pengaruh *Downsizing* terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil penelitian tentang Restrukturisasi (*Downsizing*) menurut (Cameron dan Freeman, 1994) dalam West (2000) menyatakan bahwa organisasi yang melakukan *Downsizing* tidak mampu mencapai perbaikan/tujuan yang diinginkan melainkan mengalami peningkatan konsekuensi negatif. Sebuah survei terhadap 1005 perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan *Downsizing* antara tahun 1986 dan 1991 menemukan bahwa hanya 46 % yang benar-benar mampu mengurangi pengeluaran, hanya 32 % yang mampu meningkatkan *profit*, 22 % yang benar-benar mampu meningkatkan produktivitas, dan hanya 17 % yang mampu mengurangi birokrasi, *Downsizing* (Restrukturisasi) dipandang memiliki efek mendalam pada organisasi dan individu yang ada di dalamnya termasuk mereka yang diakhiri hubungan kerjanya dan mereka yang bertahan. Kozlowski *et al.* (1993) dalam West (2000) menyatakan bahwa Karyawan yang tetap bertahan dengan organisasi juga akan terpengaruh oleh strategi restrukturisasi yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan fleksibilitas organisasi, meningkatkan tanggung jawab karyawan, dan memperlancar operasi. Misalnya, karyawan mungkin merespon dengan tingkat kepercayaan dan komitmen organisasional yang rendah bila organisasi memecah kontrak psikologis dengan mereka.

Sebuah survei menemukan bahwa 74 % senior Manajer di perusahaan yang direstrukturisasi mengatakan bahwa moral, kepercayaan, dan produktivitas mengalami penurunan setelah adanya restrukturisasi

(Henkoff, 1990) dalam West (2000). Brockner *et al.* (1992) dalam West (2002) menyatakan bahwa beberapa manajer melaporkan bahwa pemutusan hubungan kerja yang dilakukan perusahaan memiliki dampak negatif yang jelas terhadap produktivitas bawahan mereka, moral, dan komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi. Sementara Manajer lain mengatakan bahwa bawahan mereka merespon dengan sangat berbeda bahkan dalam organisasi atau kelompok kerja yang sama. Beberapa Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Brockner, Davy, & Carter, 1985; Cameron *et al.*, 1987; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; dan Isabella, 1989). menyatakan bahwa efek restrukturisasi adalah seperti: perasaan tidak amannya pekerjaan (*job insecurity*), kemarahan, stres kerja, penurunan loyalitas dan komitmen organisasional, menurunkan motivasi dan produktivitas, dan meningkatkan resistensi terhadap perubahan (West,2000)

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Latack & Dozier menemukan bahwa kehilangan pekerjaan akan memberikan pengaruh yang besar terhadap karyawan yaitu dapat menyebabkan rusaknya karir secara permanen, berkurangnya komitmen dan pesimisme dalam memperoleh pekerjaan baru (Latack & Dozier, 1986) dalam Haruman (2002).

### **C) Pengaruh *Downsizing* Terhadap *Turnover Intention***

West, (2000) Menyebutkan bahwa orang yang berhasil melewati strategi Restrukturisasi yang dilakukan oleh perusahaan akan menunjukkan gejala umum yang muncul pada korban pemutusan

hubungan kerja atau yang disebut *Survivor's syndrome*. Gejala ini meliputi rasa bersalah, cemas, rasa takut, ketidakamanan, kemarahan, dan dalam kasus yang lebih parah, depresi atau penyakit emosional dan fisik lainnya. *Survivor's syndrome* juga mengacu pada cara beberapa orang yang bukan menjadi korban pemberhentian bereaksi ketika banyak teman mereka dan rekan kerja terpaksa menghentikan hubungan mereka dengan perusahaan (Noer, 1993; Cascio, 1993) dalam West (2000).

Baumohl (1993) dalam West (2000) juga menyatakan bahwa beberapa korban selamat merasa lega; yang lain mengalami rasa bersalah; dan yang lainnya merasa cemas kehilangan pekerjaan mereka berikutnya. Penelitian yang dilakukan oleh Brockner *et al* dalam West (2000) yaitu tentang menentukan reaksi orang yang selamat terhadap strategi Restrukturisasi menyatakan bahwa Pekerjaan mereka didasarkan pada teori ekuitas yang menyatakan bahwa hasil kerja karyawan (misalnya, gaji, peringkat) adalah sepadan dengan apa yang mereka berikan kepada perusahaan misalnya kinerja. Kerangka konseptual kerja ini menunjukkan bahwa pemutusan hubungan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi psikologis korban yang pada gilirannya memiliki potensi untuk mempengaruhi berbagai perilaku dan sikap kerja.

Dampak restrukturisasi selain yang dijelaskan di atas adalah ketidakadilan dalam pemutusan hubungan kerja, perlakuan tidak adil terhadap pemutusan hubungan kerja akan berdampak terhadap keadilan yang dirasakan (prosedural), kinerja kerja, keamanan kerja, intensi

*turnover*, *coping* strategi, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, optimisme, kepuasan kerja, moral organisasi, dan efektivitas komunikasi (West, 2000).

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningsih (2005) menyebutkan bahwa Restrukturisasi berpengaruh terhadap *Turnover* pada masa krisis Global tahun 2008, hal ini dikarenakan banyaknya perusahaan yang melakukan restrukturisasi.

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

Kepuasan terhadap pekerjaan akan menimbulkan perasaan yang senang bagi individu dalam melakukan pekerjaannya, sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. (Colquitt, Lepine, Wesson, 2011:105) dalam Wibowo (2013) mengemukakan bahwa Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pada karyawan KSP Sumber Dana Mandiri. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Farris (2012) tentang hubungan antara Kepuasan kerja dengan Komitmen organisasional menemukan bahwa

ketiga komponen Komitmen organisasional (*affective*, *normative*, dan *continuance*) memiliki pengaruh dalam memprediksi tingkat Kepuasan kerja seorang karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu berpengaruh terhadap Komitmen organisasional.

#### **E) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention***

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada faktor lingkungannya seperti gaya kepemimpinan, kebijakan organisasi, kondisi kerja dan tunjangan. Tampubolon (2012:39) mengungkapkan bahwa Kepuasan kerja karyawan dalam suatu kelompok kerja atau organisasi pada akhirnya akan digambarkan sebagai tingkat produktivitas (*productivity*) kerja karyawan, tingkat kehadiran/absen, serta keluar masuknya karyawan yang tinggi (*turnover rates*). Individu yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, sebaliknya apabila individu merasa kurang puas terhadap pekerjaannya maka cenderung memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi, dan hal ini akan menimbulkan loyalitas terhadap organisasi dan akhirnya akan menyebabkan individu memiliki rasa ketergantungan yang tinggi terhadap organisasi (Byard dan Rue, 1997) dalam Wening (2005).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Price dan Mueller (1986) dalam Lum *et al.* (1998) dalam Wening (2005) menemukan bahwa ketidakpuasan terhadap pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* dengan melalui Komitmen organisasional.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Syahronica (2015) menemukan bahwa kepuasan secara signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk.

#### **F) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention***

Komitmen organisasional merupakan suatu keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam suatu organisasi, keinginan yang kuat untuk berkinerja tinggi atas nama organisasi, dan keyakinan yang kuat dalam menjalankan nilai-nilai dan tujuan organisasi Luthans (2006:124).

Komitmen terhadap organisasi merupakan keyakinan seseorang terhadap nilai (*value*) pada tujuan organisasi dengan rela menerima dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan berada dalam organisasi (Meyer *et al*, 1993) dalam Wening (2005). Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Meyer *et al*. (1993) dalam Wening (2005) menemukan bahwa peningkatan terhadap komitmen akan berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Wening (2005) menyatakan Komitmen terhadap organisasi berhubungan secara signifikan terhadap *turnover intention* dari aktivitas dan bentuk jabatan dalam suatu organisasi.

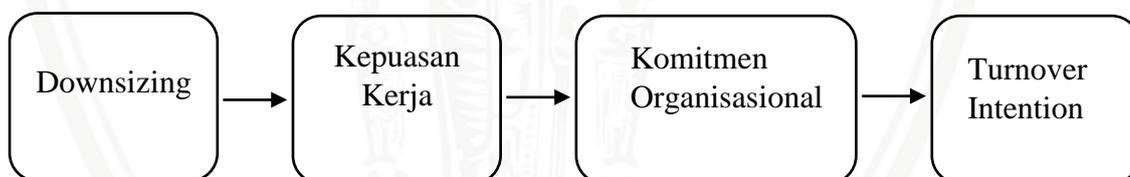
Seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi pada organisasi maka kemungkinan untuk mencari pekerjaan lain adalah semakin kecil, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi komitmen

organisasi seseorang maka semakin rendah keinginannya untuk melakukan *turnover* (Gibson, *et al.* 1995) dalam Wening (2005).

### C. Model Konsep dan Hipotesis

#### 1. Model Konsep

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention* pada perusahaan yang telah dan sedang melakukan perampingan organisasi (*Downsizing*) yaitu PT Amman Mineral Nusa Tenggara. Berdasarkan proses pengkajian secara sistematis mengenai pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasional, dan *Turnover Intention*. Maka disusun Model konsep sebagai dasar dalam pembentukan hipotesis seperti yang dijelaskan pada gambar berikut ini :

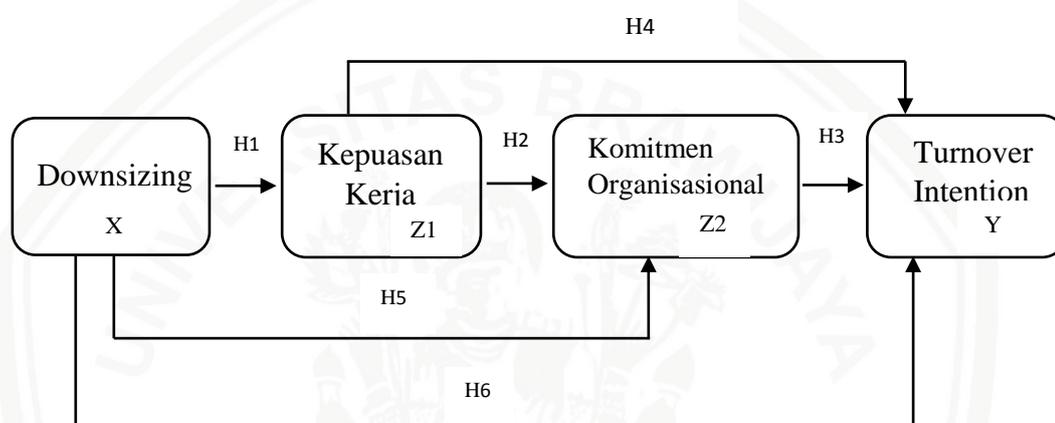


**Gambar 2.1 Model Konsep**

**Sumber: Data Diolah, 2018**

## 2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah ditetapkan (Darmawan, 2016:120). Oleh karena itu untuk memudahkan dalam proses penelitian, maka diperlukan Model Hipotesis agar penelitian dapat tersusun secara sistematis. Adapun Model Hipotesis dalam penelitian ini dijelaskan pada gambar sebagai berikut :



Keterangan :

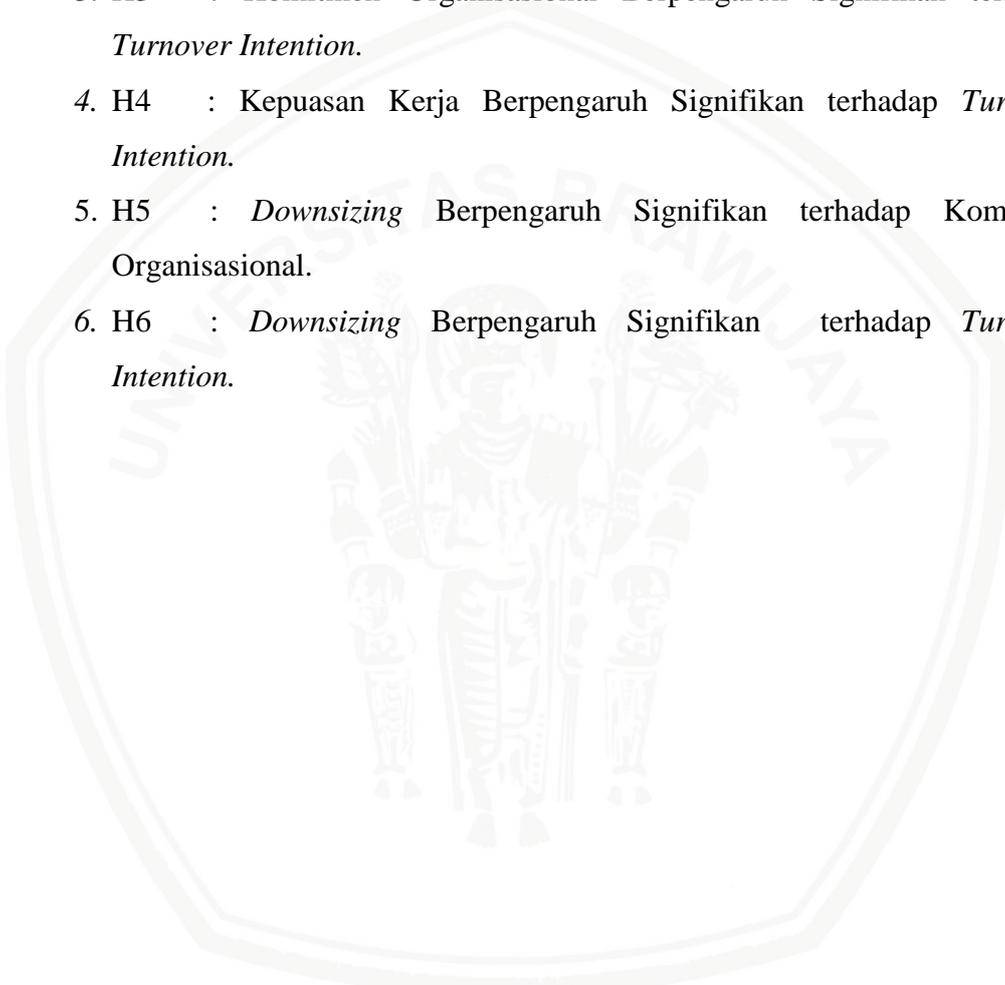
→ Pengaruh secara parsial

**Gambar 2.2 Model Hipotesis**

**Sumber: Data Diolah, 2018**

Berdasarkan gambar Model Hipotesis di atas, maka Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. H1 : *Downsizing* Berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan kerja.
2. H2 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
3. H3 : Komitmen Organisasional Berpengaruh Signifikan terhadap *Turnover Intention*.
4. H4 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap *Turnover Intention*.
5. H5 : *Downsizing* Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
6. H6 : *Downsizing* Berpengaruh Signifikan terhadap *Turnover Intention*.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Siregar, 2014:14). Sedangkan Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka (*metric*) seperti jumlah penjualan, berat badan, jarak dalam bentuk kilometer, dan lain sebagainya (Suryani, dan Hendryadi, 2015:170)

#### B. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang berlokasi di Batu Hijau, Kecamatan Sekongkang, Kabupaten Sumbawa Barat, Nusa Tenggara barat. Adapun alasan peneliti memilih PT Amman Mineral Nusa Tenggara sebagai lokasi penelitian adalah :

1. Perusahaan telah dan sedang melakukan *Downsizing* (Perampangan Organisasi) sehingga belum ada penelitian sebelumnya yang melakukan penelitian tentang pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention*.
2. Perusahaan berlokasi dekat dengan domisili peneliti sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian.

## C. Pengertian Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

### 1. Konsep

Konsep merupakan suatu gambaran terhadap masalah yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini terdapat 4 konsep yaitu :

#### a. *Downsizing*

Perampangan Organisasi (*Downsizing*) merupakan salah strategi perusahaan dalam merubah struktur organisasi perusahaan yang saat ini menjadi struktur yang baru dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

#### b. Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang berkaitan dengan perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.

#### c. Komitmen

Komitmen organisasional merupakan sebuah keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam suatu organisasi, keinginan untuk berkinerja yang tinggi atas nama organisasi, dan keyakinan yang kuat dalam menjalankan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

#### d. *Turnover*

*Turnover Intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihanya sendiri.

## 2. Variabel

Variabel dapat didefinisikan sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai terhadap seseorang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:3). Adapun variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

### a. Variabel bebas (Independen)

Darmawan (2016:109) Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas (Independen) dalam penelitian ini adalah *Downsizing* (X).

### b. Variabel terikat (Dependen)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Darmawan, 2016:109). Variabel dependen (terikat) dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention* (Y).

### c. Variabel Pemediasi (*Intervening*)

Variabel *Intervening* merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2017:5). Variabel *Intervening* dalam penelitian adalah Kepuasan Kerja (Z1) dan Komitmen Organisasional (Z2).

### 3. Definisi operasional

Definisi operasional digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian dan menentukan indikator-indikator variabel yang akan diteliti. Adapun bentuk variabel dan indikator dalam penelitian ini akan dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.1**

**Konsep, Variabel, Indikator, dan Item (Definisi Operasional)**

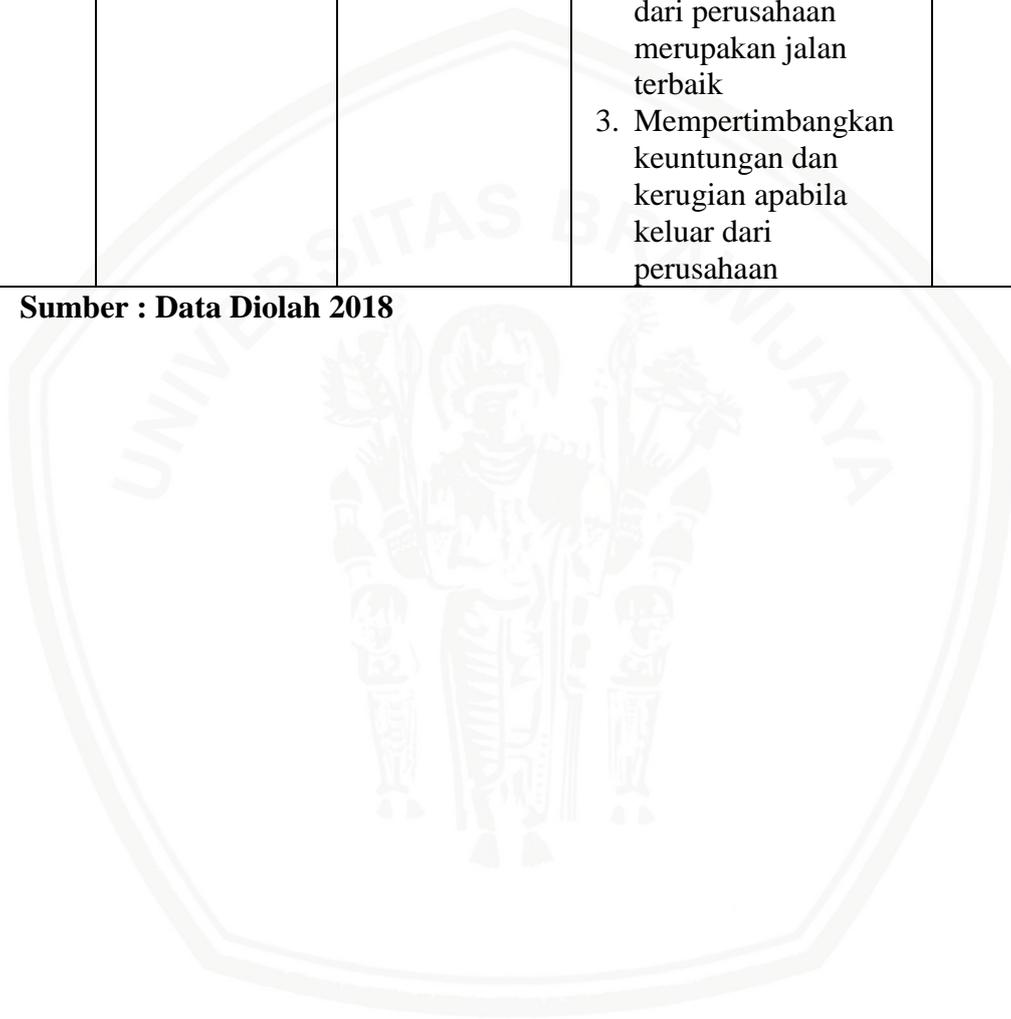
<b>Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Sumber</b>
<i>Downsizing</i>	<i>Downsizing (X)</i>	<i>Job insecurity</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa cemas terhadap pekerjaan dengan adanya Strategi <i>Downsizing</i></li> <li>2. Motivasi kerja menjadi berkurang dengan adanya Strategi <i>Downsizing</i></li> <li>3. Merasa sudah tidak diperhatikan lagi oleh perusahaan</li> </ol>	(Brockner,1992) dalam Haruman (2002)
		<i>Change working condition</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenyamanan dalam bekerja merasa terganggu dengan adanya Strategi <i>Downsizing</i></li> <li>2. Beban kerja semakin bertambah dengan adanya Strategi <i>Downsizing</i></li> <li>3. Merasa hubungan kerja dengan karyawan lain menjadi berkurang</li> </ol>	
Kepuasan	Kepuasan kerja (Z <sub>1</sub> )	Kepuasan terhadap gaji ( <i>Pay satisfaction</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja</li> <li>2. Gaji yang diterima saat ini mampu meningkatkan</li> </ol>	(Colquitt <i>et al.</i> 2011:107 dalam Wibowo, 2013)

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			<p>motivasi dalam bekerja</p> <p>3. Sebagian besar kebutuhan hidup tercukupi dengan gaji saat ini</p>	
		Kepuasan kerja terhadap promosi ( <i>Promotion satisfaction</i> )	<p>1. Kesempatan promosi dalam perusahaan bersifat terbuka</p> <p>2. Pelaksanaan promosi di perusahaan sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan</p> <p>3. Pelaksanaan promosi di perusahaan berjalan dengan adil</p>	
		Kepuasan kerja terhadap atasan ( <i>Supervision satisfaction</i> )	<p>1. Atasan selalu memberi pengarahan terhadap pekerjaan</p> <p>2. Atasan peduli dalam segala situasi</p> <p>3. Atasan selalu memberi penghargaan untuk setiap keberhasilan</p>	
		Kepuasan kerja terhadap rekan kerja ( <i>Coworker satisfaction</i> )	<p>1. Hubungan kerja dengan karyawan lain berjalan harmonis</p> <p>2. Rekan kerja bersedia membantu apabila dalam kesulitan</p> <p>3. Rekan kerja selalu memberikan motivasi pada saat melakukan pekerjaan</p>	
		Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri ( <i>Satisfaction with the work itself</i> )	<p>1. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kompetensi</p> <p>2. Pekerjaan menuntut untuk menjadi lebih kreatif</p> <p>3. Pekerjaan yang dilakukan cukup menantang</p>	

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Komitmen	Komitmen organisasional ( $Z_2$ )	Komitmen Afektif ( <i>Affective commitment</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan</li> <li>2. Merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan</li> <li>3. Merasa senang menghabiskan sisa karir di perusahaan</li> </ol>	Meyer dan Allen (Luthans, 2011:148 dalam Wibowo, 2013)
		Komitmen Normatif ( <i>Normative commitment</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak akan meninggalkan perusahaan dalam kondisi apapun</li> <li>2. Merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap tinggal di perusahaan</li> <li>3. Merasa dibutuhkan oleh perusahaan</li> </ol>	
		Komitmen Lanjutan ( <i>Continuance commitment</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa terganggu apabila meninggalkan perusahaan</li> <li>2. Merasa berat untuk meninggalkan perusahaan</li> <li>3. Tetap berada di perusahaan merupakan keinginan diri sendiri</li> </ol>	
<i>Turnover</i>	<i>Turnover intention</i> (Y)	Niat untuk keluar ( <i>Intention to quit</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berniat untuk keluar dari perusahaan</li> <li>2. Merasa perusahaan sudah tidak cocok lagi</li> <li>3. Meninggalkan perusahaan dengan alasan apapun</li> </ol>	Simamora (2004:626) dalam Syahronica (2015)
		Niat untuk mencari pekerjaan yang lain ( <i>Intention to search another job</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa tertarik untuk mencari pekerjaan lain di luar perusahaan</li> <li>2. Pekerjaan terlalu monoton sehingga ingin mencari pekerjaan yang lain</li> </ol>	

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			3. Pekerjaan tidak cocok dengan kemampuan yang saya miliki	
		Pikiran-pikiran untuk berhenti ( <i>Thoughts of quitting</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pernah berfikir untuk keluar dari perusahaan</li> <li>2. Berfikir bahwa keluar dari perusahaan merupakan jalan terbaik</li> <li>3. Mempertimbangkan keuntungan dan kerugian apabila keluar dari perusahaan</li> </ol>	

Sumber : Data Diolah 2018



#### 4. Skala pengukuran

Skala pengukuran dalam suatu penelitian digunakan untuk menetapkan skor (ukuran) pada setiap jawaban kuesioner. Adapun dalam penelitian ini skala pengukurannya menggunakan skala Likert. Darmawan (2016:169) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Dibawah ini disajikan bentuk skala Likert :

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

No.	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Tidak ada pendapat	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

(Sumber: Darmawan, 2016:169)

#### D. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

##### 1. Populasi

Darmawan (2016:137) populasi adalah sumber data dalam penelitian tertentu yang memiliki jumlah banyak dan luas. Sugiyono (2017:61) mengemukakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian tersebut populasi dalam penelitian ini adalah

karyawan yang bertahan (*survivor*) terhadap Strategi *Downsizing* yang dilakukan oleh PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang berjumlah 965 orang.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel terdiri atas subjek penelitian (Responden) yang menjadi sumber data yang terpilih dari hasil pekerjaan teknik penyampelan. Sampel ditentukan oleh peneliti berdasarkan pertimbangan masalah, tujuan, hipotesis, metode, instrumen penelitian, disamping mempertimbangkan waktu, tenaga, dan pembiayaan (Darmawan 2016:138). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rumus Slovin dalam menentukan sampel. Hasil dari penetapan sampel menggunakan rumus Slovin tersebut dalam penelitian ini akan digunakan sebagai jumlah sampel yang akan dipakai menggunakan teknik sampel secara acak (*probability sampling*). Berikut ini disajikan Rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

(Sumber: Darmawan 2016:156)

Keterangan :

n= jumlah sampel minimal

N= jumlah populasi

$e$  = standar error/ presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel.

Berdasarkan rumus tersebut di atas, maka dalam penelitian ini dapat dihitung jumlah sampel yang akan digunakan yaitu :

Diketahui  $N = 965$

Standar error ( $e$ ) = 10% (dengan tingkat kepercayaan 90%)

Maka :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{965}{1 + 965(0,1)^2} = \frac{965}{10,65} = 90,610$$

Dibulatkan menjadi 91.

Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 91 orang karyawan.

### 3. Teknik *Sampling*

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Proportional Random Sampling* yang mana teknik ini termasuk dalam *Probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan memberikan kesempatan yang sama untuk diambil pada setiap elemen populasi (Darmawan, 2016:144). Peneliti dalam hal ini memberikan peluang yang sama kepada setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sampel yang terdiri atas Divisi/Departemen kerja yang diambil subjeknya secara acak dan seimbang dengan jumlah subjek untuk mendapatkan sampel yang representatif. Berikut ini disajikan pada Tabel 3.3 jumlah sampel yang akan diambil dari tiap-tiap unit/Departemen PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang telah dihitung menggunakan rumus Slovin :

**Tabel 3.3 Jumlah Sampel Karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara**

NO	DEPARTEMEN	POPULASI	SAMPEL
1	ASP	137	$\frac{137}{965} \times 91 = 13$
2	ENVIRONMENT	39	$\frac{39}{965} \times 91 = 4$
3	EXPLORATION	20	$\frac{20}{965} \times 91 = 2$
4	FINANCE	22	$\frac{22}{965} \times 91 = 2$
5	HUMAN RESOURCE	22	$\frac{22}{965} \times 91 = 2$
6	IT	41	$\frac{41}{965} \times 91 = 4$
7	MARKETING	4	$\frac{4}{965} \times 91 = 0$
8	EXTERNAL	64	$\frac{64}{965} \times 91 = 6$
9	PROJECT DEVELOPMENT	12	$\frac{12}{965} \times 91 = 1$
10	OPERATION	438	$\frac{438}{965} \times 91 = 41$
11	SCM	105	$\frac{105}{965} \times 91 = 10$
12	SLC	41	$\frac{41}{965} \times 91 = 4$
13	TRAINING	20	$\frac{20}{965} \times 20 = 2$
14	JUMLAH	965	91

**Sumber : Data Diolah 2018**

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Sumber data**

#### 1) Data Primer

Data primer adalah berbagai informasi yang diterima langsung dari responden terpilih baik lisan maupun tercatat dan belum diolah yang menyangkut tentang suatu kenyataan atau fenomena empirik (Darmawan 2016:296). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner.

#### 2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang berupa informasi yang diterima tentang suatu kenyataan atau fenomena empirik dari responden (Darmawan 2016:296). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui dokumentasi.

### **2. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang ditempuh dan alat-alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan datanya. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

#### a. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data berupa pertanyaan yang disusun secara terstruktur yang dibagikan kepada responden untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

#### b. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan peneliti dalam mengumpulkan data dengan cara mencatat dan mempelajari dokumen yang disediakan oleh perusahaan seperti gambaran umum perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, maupun sumber data tertulis lainnya terkait dengan objek penelitian.

### F. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52).

Sugiyono (2017:348) mengemukakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:139) syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai  $r$  hitung  $>$  dari nilai  $r$  *table* atau jika koefisien korelasinya  $\geq 0,3$  dengan  $\alpha = 0,5$ . Untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah dengan menghitung kerelasi *product moment*. Valid atau tidaknya suatu indikator, dapat diketahui dengan cara membandingkan indeks koefisien korelasi *product moment* ( $r$  hitung) dengan nilai kritisnya, dimana  $r$  hitung dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

(Sumber: Singarimbun dan Effendi, 2006:137)

Keterangan :

r = korelasi product moment X dan Y

n = banyaknya populasi dan sampel

X = nilai variabel X

Y = nilai variabel Y

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47).

Teknik atau rumus yang digunakan untuk menentukan apakah instrumen reliabel atau tidak adalah menggunakan teknik alpha croncbach. Kriteria suatu instrumen menggunakan teknik ini dikatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas ( $r_{11}$ ) > 0,6. (Siregar, 2014:90)

Untuk menguji reliabilitas suatu *instrument*, maka dapat menggunakan rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

(Sumber: Siregar, 2014:90)

Keterangan :

$r_{11}$  = Koefisien Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = Varians total

## G. Hasil Uji Validitas, Reliabilitas

### 1. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.4**

**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	Validitas		
		Koefisien Validitas	Titik Kritis	Kesimpulan
Downsizing (X)	X <sub>1.1</sub>	0,603	0,300	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,551	0,300	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,636	0,300	Valid
	X <sub>2.1</sub>	0,781	0,300	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,662	0,300	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,628	0,300	Valid
Kepuasan Kerja	Z1 <sub>1.1</sub>	0,516	0,300	Valid

Variabel	Item	Validitas		
		Koefisien Validitas	Titik Kritis	Kesimpulan
(Z1)	Z1 <sub>1.2</sub>	0,673	0,300	Valid
	Z1 <sub>1.3</sub>	0,446	0,300	Valid
	Z1 <sub>2.1</sub>	0,690	0,300	Valid
	Z1 <sub>2.2</sub>	0,771	0,300	Valid
	Z1 <sub>2.3</sub>	0,681	0,300	Valid
	Z1 <sub>3.1</sub>	0,571	0,300	Valid
	Z1 <sub>3.2</sub>	0,701	0,300	Valid
	Z1 <sub>3.3</sub>	0,710	0,300	Valid
	Z1 <sub>4.1</sub>	0,499	0,300	Valid
	Z1 <sub>4.2</sub>	0,527	0,300	Valid
	Z1 <sub>4.3</sub>	0,452	0,300	Valid
	Z1 <sub>5.1</sub>	0,421	0,300	Valid
	Z1 <sub>5.2</sub>	0,449	0,300	Valid
	Z1 <sub>5.3</sub>	0,371	0,300	Valid
Komitmen Organisasional (Z2)	Z2 <sub>1.1</sub>	0,728	0,300	Valid
	Z2 <sub>1.2</sub>	0,645	0,300	Valid
	Z2 <sub>1.3</sub>	0,677	0,300	Valid
	Z2 <sub>2.1</sub>	0,733	0,300	Valid
	Z2 <sub>2.2</sub>	0,797	0,300	Valid
	Z2 <sub>2.3</sub>	0,396	0,300	Valid
	Z2 <sub>3.1</sub>	0,589	0,300	Valid
	Z2 <sub>3.2</sub>	0,790	0,300	Valid
	Z2 <sub>3.3</sub>	0,626	0,300	Valid
Turnover	Y <sub>1.1</sub>	0,814	0,300	Valid

Variabel	Item	Validitas		
		Koefisien Validitas	Titik Kritis	Kesimpulan
Intention (Y)	Y <sub>1.2</sub>	0,835	0,300	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,712	0,300	Valid
	Y <sub>2.1</sub>	0,792	0,300	Valid
	Y <sub>2.2</sub>	0,550	0,300	Valid
	Y <sub>2.3</sub>	0,385	0,300	Valid
	Y <sub>3.1</sub>	0,699	0,300	Valid
	Y <sub>3.2</sub>	0,755	0,300	Valid
	Y <sub>3.3</sub>	0,410	0,300	Valid

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada instrumen penelitian memiliki nilai koefisien validitas > titik kritis (0,300). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada instrumen penelitian *valid* dan dapat dilanjutkan untuk analisis selanjutnya.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Indeks Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Downsizing (X)	0,855	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z1)	0,894	0,600	Reliabel
Komitmen Organisasional (Z2)	0,899	0,600	Reliabel
Turnover Intention (Y)	0,896	0,600	Reliabel

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 3.5 diatas, terlihat bahwa koefisien reliabilitas untuk variabel *Downsizing* diperoleh 0,855; Kemudian Variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,894; Komitmen Organisasional sebesar 0,899 dan *Turnover Intention* sebesar 0,896, nilai koefisien reliabilitas tersebut lebih besar daripada nilai kritis (0,600), sehingga seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel, dengan demikian instrumen tersebut dapat dilanjutkan untuk analisis selanjutnya.

## H. Analisis Data

Sugiyono (2015:147) mengemukakan bahwa analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data dimulai dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data, berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Tujuan dari analisis data ini adalah untuk menyederhanakan data yang telah dikumpulkan ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga mudah untuk dipahami. Dalam penelitian ini, data dianalisis dan diolah menggunakan bantuan program *SPSS For Windows Versi 23*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017:29) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum (generalisasi).

Menurut (Ghozali, 2011:19) Statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

Berdasarkan pengertian di atas jadi dapat disimpulkan bahwa analisis deskriptif merupakan suatu metode analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan data-data yang telah terkumpul kemudian disajikan dalam bentuk data statistik agar dapat mudah untuk dipahami.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial (sering disebut juga statistik induktif atau statistik probabilitas) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2015:148). Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis* dan pengujian Hipotesis menggunakan uji parsial (uji t).

### 1) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

(Sugiyono, 2015:297) mengemukakan bahwa Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif/*reciprocal*). Dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel eksogen (*exogeneous*), dan variabel dependen yang dalam hal ini disebut variabel endogen (*endogeneous*).

Penggunaan analisis jalur dalam analisis data penelitian dilakukan didasarkan pada asumsi berikut ini :

- a. Hubungan antar variabel yang akan dianalisis berbentuk linear, aditif, dan kausal.
- b. Variabel-variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya, dan tidak juga berkorelasi dengan variabel yang lain.
- c. Dalam model hubungan variabel hanya terdapat jalur kausal/sebab akibat searah.
- d. Data setiap variabel yang dianalisis adalah data interval dan berasal dari sumber yang sama.

## 2) Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel dependen (terikat) dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan (tetap).

Dasar pengambilan keputusan dalam melakukan uji parsial (uji t) adalah sebagai berikut ([www.spssindonesia.com](http://www.spssindonesia.com)) :

- a. Berdasarkan nilai t hitung dan t tabel maka :
  - a) Jika nilai t hitung  $>$  t tabel maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
  - b) Jika nilai t hitung  $<$  t tabel maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat
- b. Berdasarkan nilai signifikansi output SPSS maka :
  - a) Jika nilai sig.  $<$  0,05 maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

- b) Jika nilai sig.  $> 0,05$  maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

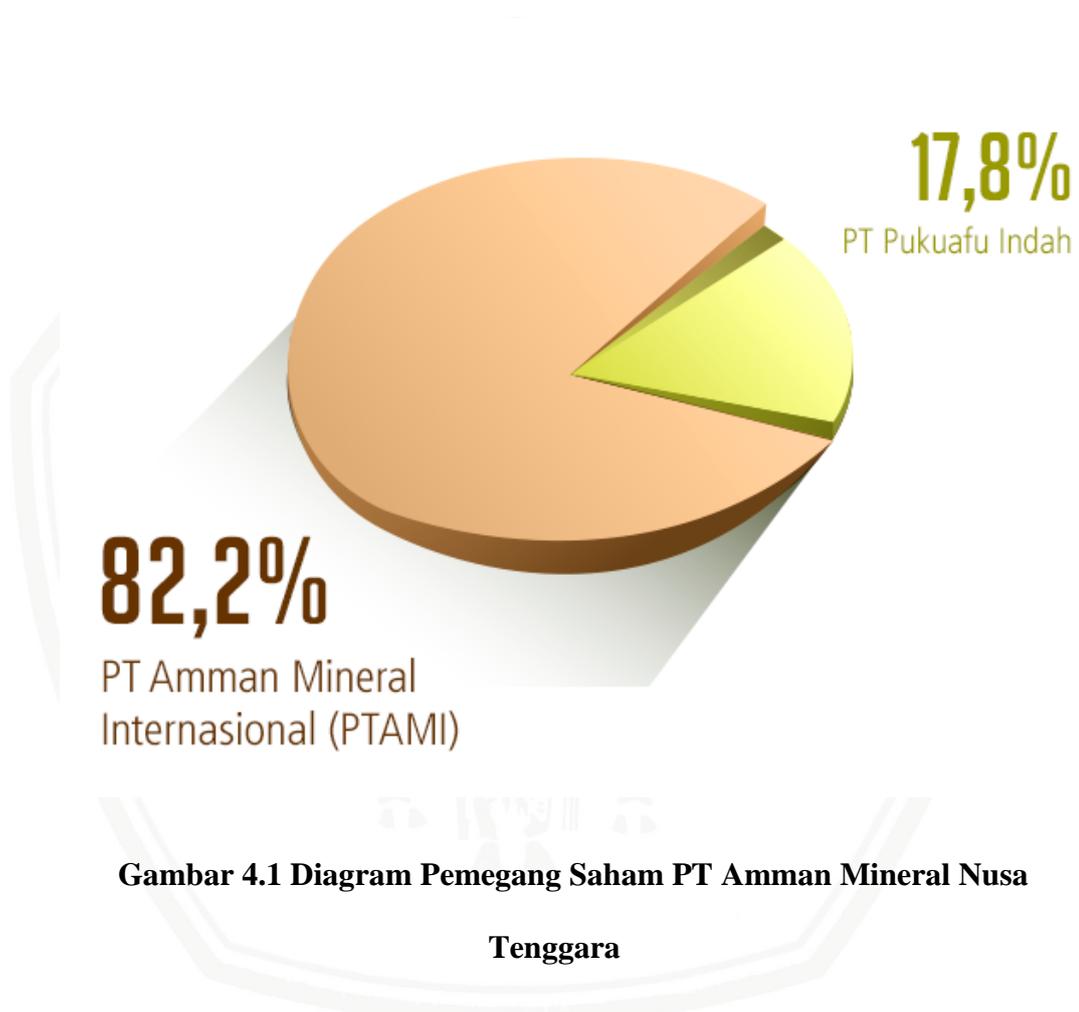
#### A. Gambaran Perusahaan

##### 1. Sejarah singkat PT Amman Mineral Nusa Tenggara

PT Amman Mineral Nusa Tenggara, sebelumnya bernama PT Newmont Nusa Tenggara adalah perusahaan tambang tembaga dan emas yang beroperasi berdasarkan Kontrak Karya Generasi ke-4 yang ditandatangani pada 2 Desember 1986 dan kemudian berubah menjadi Izin Usaha Pertambangan Khusus. Sejak mulai melaksanakan operasi secara penuh di Indonesia pada tahun 2000, Perusahaan telah berkontribusi lebih dari Rp. 100 triliun berupa pembayaran pajak dan Non-pajak, royalti, gaji karyawan, pembelian barang dan jasa dalam negeri, serta pembayaran Dividen kepada para pemegang saham Nasional. Sebagai tambahan, Perusahaan juga melakukan berbagai program tanggung jawab sosial (CSR) untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat setempat dengan anggaran dana per tahun lebih dari Rp. 50 miliar. PT Amman Mineral Nusa Tenggara merupakan anak perusahaan dari Amman Mineral Internasional (AMI) yang beroperasi pada tambang Batu Hijau, Kecamatan Sekongkang, Kabupaten Sumbawa Barat, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia.

Pada tanggal 2 November 2016 proses transaksi pengambilan kepemilikan saham di PT Newmont Nusa Tenggara sebesar 82,2% oleh PT AMI (Amman Mineral Internasional) telah selesai dilaksanakan. Dengan selesainya transaksi

tersebut, PT Amman Mineral Internasional yang merupakan perusahaan Nasional telah memegang saham kepemilikan sebesar 82,2% dan aset-aset lainnya telah dimiliki sepenuhnya. Adapun komposisi pemegang saham PT Amman Mineral Nusa Tenggara adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.1 Diagram Pemegang Saham PT Amman Mineral Nusa Tenggara**

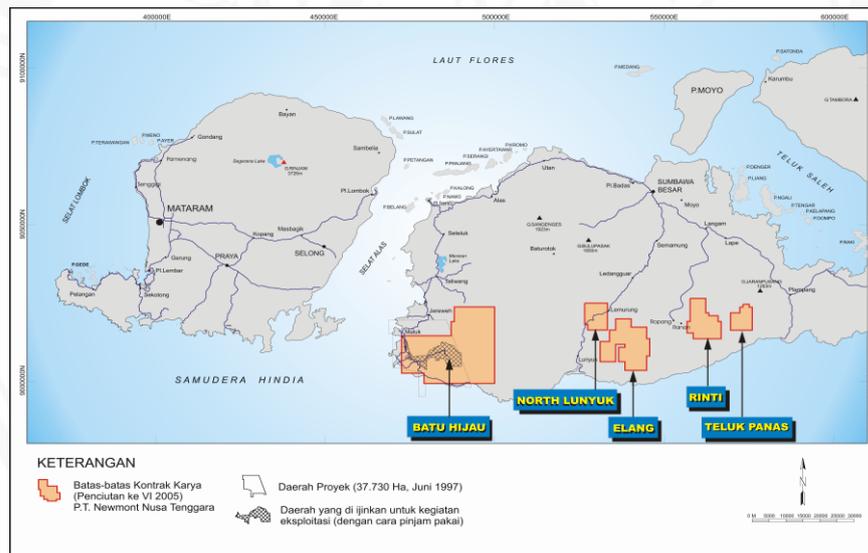
(Sumber : [www.amnt.co.id](http://www.amnt.co.id) Diakses pada tanggal 12 Maret 2018)

## 2. Lokasi Tambang

Lokasi tambang proyek Batu Hijau merupakan suatu tambang terbuka (*open pit mine*) yang terletak kurang lebih 15 km dari pantai barat dan 10 km dari pantai selatan, pada ketinggian antara 300 sampai 600 meter dengan kedalaman sekitar

930 meter. Sedangkan untuk spesifikasi dari *open pit mine* adalah sebagai berikut:

- a. Puncak *pit* : 610 meter diatas permukaan laut.
- b. Dasar *pit* : 320 meter dibawah permukaan laut.
- c. Total kedalaman *pit* : 930 meter.
- d. Diameter *pit* :  $\pm 2$  km (1.2 mil)
- e. Rata-rata penambangan : 650.000 ton batuan dan bijih/hari.
- f. Total batuan yang ditambang selama masa operasi tambang 79 miliar ton dimana tambang beroperasi 24 jam/Hari.

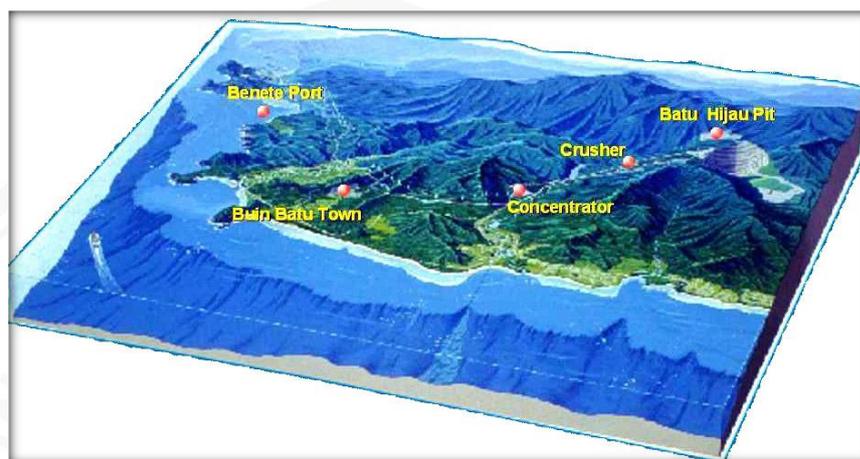


**Gambar 4.2 Lokasi Proyek PT Amman Mineral Nusa Tenggara**

**(Sumber: PT Amman Mineral Nusa Tenggara)**

Gambar di atas merupakan peta lokasi proyek PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang sesuai dengan kontrak karya yang dilakukan antara PT Amman Mineral Nusa Tenggara dengan Pemerintah. Lokasi proyek utama PT Amman

Mineral Nusa Tenggara saat ini berada di Batu Hijau dan sudah berada pada *phase* ke-6 kemudian di lokasi lain seperti Elang, North Lunyuk, Rinti, dan Teluk Panas masih dilakukan proses eksplorasi.



**Gambar 4.3 Lokasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara Batu Hijau *Project***

**(Sumber: PT Amman Mineral Nusa Tenggara)**

Gambar di atas merupakan lokasi proyek yang berada di Batu Hijau yang dibagi menjadi beberapa area yaitu pelabuhan Benete yang merupakan akses utama PT Amman Mineral Nusa Tenggara dalam melakukan ekspor Konsentrat, Buin Batu Town yang merupakan asrama (Camp) karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara, Concentrator, Crusher, dan Batu Hijau Pit.



**Gambar 4.4 Lokasi Tambang Pit Terbuka PT Amman Mineral Nusa Tenggara**

**(Sumber: PT Amman Mineral Nusa Tenggara)**

Gambar di atas menunjukkan lokasi tambang Pit Terbuka PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang merupakan bentuk proses penambangan menggunakan proses *Flotasi*.

### **3. Proyek Batu Hijau PT Amman Mineral Nusa Tenggara**

Cebakan tembaga tipe porfiri mempunyai dimensi besar dan kadar relatif rendah sehingga atas pertimbangan perekonomian, Proyek Penambangan Batu Hijau PT Amman Mineral Nusa Tenggara merupakan penambangan *pit* terbuka dengan metode penambangan konvensional yang menggunakan *shovel* dan *damptruck* serta menggunakan proses *flotasi*. Produk yang dihasilkan berupa Tembaga (*Cu*), Emas (*Au*) dan Perak (*Ag*) dalam bentuk konsentrat. Wilayah pemasaran produk mencakup Jepang, Eropa, Korea Selatan, Australia dan lain-lain. Lokasi tambang Batu Hijau memiliki cadangan sekitar 1,0 milyar ton dengan

kadar *Cu* 0,52% dan *Au* 0,42% gram per ton bijih. Cadangan bijih tersebut diperkirakan sebesar 11,6 milyar pon *Cu* dan 13,4 juta ons *Au*. Proyek ini memiliki 120.000 TPH Konsentrator (2 line) dan rencana perluasan menjadi 160.000 TPH (3 line). Spesifikasi dari desain Proyek Batu Hijau ini yaitu :

- a. Laju pemrosesan sampai dengan 160.000 tph.
- b. Pembuangan batuan limbah 1,5 milyar ton.
- c. Penempatan tailing di laut kurang lebih 3,4 km dari pinggir pantai dan pada kedalaman kurang lebih 125 m dpl yang akan meluncur ke dalam ngarai Senunu pada kedalaman 3000-4000 m dpl.
- d. Fasilitas pelabuhan Teluk Benete.
- e. Penyimpanan dan pengapalan konsentrat 40.000 ton di tempat tertutup.
- f. Townsite bagi 5.000 penghuni.
- g. Pembangkit listrik 160 MW.

Untuk kebutuhan konstruksi dan desain dari proyek Batu Hijau tersebut antara lain :

- a. 6.520 Gambar Teknik
- b. 176 Spesifikasi Teknik
- c. 1.000.000 jam kerja teknik.
- d. 25 km jalan.
- e. 103.000 m<sup>3</sup> beton.
- f. 15.000 metrik ton baja.
- g. 250.000 meter Pipa Proses.
- h. 1,5 juta m kawat dan kabel.

- i. Lebih dari 50.000.000 jam kerja orang (termasuk subkontraktor).
- j. Lebih dari 16.000 tenaga kerja puncak.

#### 4. Keadaan Topografi

Daerah penambangan Batu Hijau terdiri atas perbukitan dengan elevasi antara 300 – 600 meter dari permukaan laut dan sebagian besar daerah sekitar lokasi tambang masih berupa hutan seperti yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 4.5 Topografi Daerah Batu Hijau Project PT AMNT  
(Sumber: PT Amman Mineral Nusa Tenggara)**

#### 5. Keadaan Geologi

Cebakan porfiri Batu Hijau terletak di Tenggara Sumbawa di jalur Kepulauan Sunda Banda. Cebakan ini merupakan cebakan primer yang terbentuk pada tahap *hydrothermal* khususnya pada sub tahap *89 orphyriti*. Porfiri adalah tekstur batuan beku yang tersusun dari 89 orphyr-kristal halus bercampur kasar karena batuan ini mengalami proses pembekuan yang agak cepat berlangsung sehingga 89 orphyr-

kristalnya juga halus sedang 90 orphyr-kristal yang kasar merupakan 90 orphyr-kristal batuan plutonis yang terbawa ketika magma menyusup keatas.

Pembekuan terjadi di celah atau rekahan kerak bumi ataupun dalam pipa-pipa gunung api sehingga disebut juga sebagai batuan beku korok atau batuan beku sela. Pembekuan yang terjadi di celah ini menyebabkan batuan ini memiliki komposisi kimia yang disebut sebagai batuan beku intermediet (komposisi antara asam dan basa).

Bagian utara Pulau Sumbawa terdiri dari batuan vulkanik kuarter, sedangkan di bagian selatan didominasi oleh batuan tersier awal yang berupa satuan batuan vulkanik, aliran lava, sisipan batu gamping dan beberapa batuan intrusi. Di daerah pantai ditutupi oleh batuan sedimen epiklastik dan 90 orphyri. Struktur regional berarah barat laut dan utara yang ditunjukkan oleh kelurusan citra satelit, foto udara dan 90 orphy udara magnet.

Deskripsi detil daerah cebakan berupa batuan 90 orphyrit vulkanik yang diintrusi oleh batuan intrusi. Batuan vulkanik berupa andesit 90 orphyr, vulkanik breksi, vulkanik konglomerat, dan vulkanik butiran halus. Pre mineral intrusi berupa intrusi *diorite*, yaitu *90 orphyritic quartz diorite* dan *equigranular quartz diorite*. Intrusi selanjutnya adalah intrusi pembawa mineralisasi, yaitu *tonalite*. Paling tidak ada tiga intrusi *tonalite* yang menerobos batuan sekitarnya, yaitu *old tonalite*, *intermediate tonalite* dan *young tonalite* (lihat Gambar 2.5). Intrusi tersebut terjadi pada masa tersier. Ada lima tahap mineralisasi dan alterasi di daerah penelitian (Steve Garwin, 2000) yaitu:

1. Tahap Awal

Alterasi terdiri dari *biotite*, *magnetite*, kuarsa, dan mineralisasi terdiri *digenite*, *bornite* dan *chalcosite*.

2. Tahap Transisi

Alterasi terdiri dari *chlorite*, *sericite*, *calcite*, *albit*, dan mineralisasi terdiri dari *bornite* dan *chalcopyrite*.

3. Tahap Lanjut

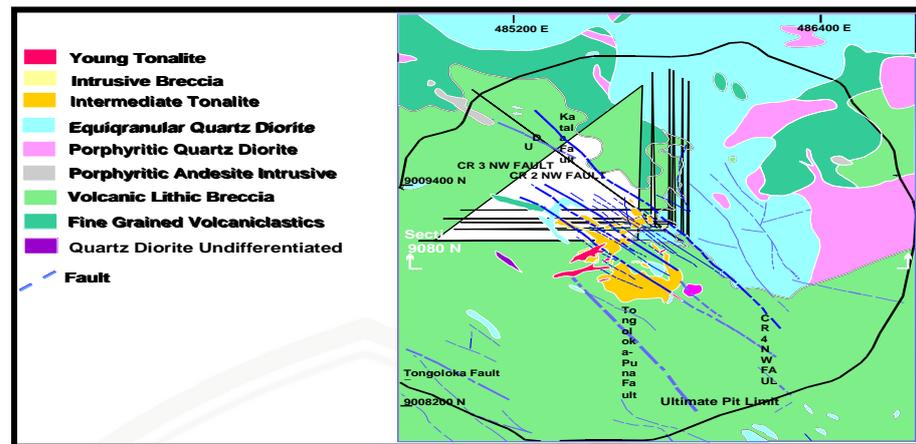
Alterasi terdiri dari *cericite*, *smectite*, *chlorite*, mineralisasi terdiri dari *chalcopyrite*.

4. Tahap Sangat Lanjut

Alterasi sama dengan tahap lanjut, sedangkan mineralisasi terdiri dari *sphalerite*, *galena*, *pyrite*, *chalcopyrite*.

5. Tahap Akhir

Alterasi terdiri atas mineral *zeolite* dan atau *calcite*, sedangkan mineralisasi berupa *pyrite*. Struktur geologi utama di wilayah Batu Hijau berupa sesar dengan *trend* umum Utara-Selatan, Timur-Barat, Utara-Timur, radial dan Utara-Barat.



**Gambar 4.6 Peta Geologi Tambang Batu Hijau PT AMNT**

(Sumber: PT Amman Mineral Nusa Tenggara)

## 6. Visi, Misi dan Pernyataan Komitmen PT Amman Mineral Nusa Tenggara

### Visi

Untuk Menjadi Kebanggaan Nasional dan Perusahaan Pilihan Bagi Seluruh Pemangku Kepentingan

### Misi

- a. Perusahaan kelas dunia yang kompetitif
- b. Produsen logam dan produsen tambang yang terpadu
- c. Pelaku perubahan yang inovatif dengan melakukan sesuatu yang belum pernah dilakukan oleh siapa sebelumnya
- d. Satu tim AMNT yang memiliki misi yang sama dan saling percaya satu sama lain

**Pernyataan Komitmen (Bidang Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Tanggung Jawab Sosial)**

- a. **Kami berkomitmen** terhadap keselamatan pertambangan, kesehatan kerja, dan keselamatan operasi pertambangan serta meyakini bahwa pengelolaan lingkungan yang bertanggung jawab dan kinerja lingkungan terdepan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari cara kami dalam menjalankan bisnis perusahaan yang efektif dan sukses
- b. **Kami berkomitmen** untuk terus meningkatkan kinerja di bidang keselamatan pertambangan, kesehatan kerja, keselamatan operasi pertambangan dan berupaya mewujudkan nihil bahaya terhadap karyawan, mitra kerja, dan tamu yang berkunjung di semua lokasi tambang dan proyek kami
- c. **Kami berkomitmen** untuk melindungi lingkungan melalui kepemimpinan dan penerapan sistem manajemen formal yang mendukung pengambilan keputusan secara efektif, mengelola risiko perusahaan, dan mendorong peningkatan berkelanjutan
- d. **Dimanapun Beroperasi Kami Akan :**
  - a) **Mengelola** semua risiko di bidang keselamatan, kesehatan kerja, keselamatan operasi pertambangan, lingkungan, dan tanggung jawab sosial.
  - b) **Mengidentifikasi** dampak keselamatan, kesehatan kerja keselamatan operasi pertambangan, lingkungan dan sosial dengan melakukan evaluasi dampak, penilaian risiko dan peluang, serta

menyusun dan mengimplementasikan rencana peningkatan berkelanjutan dalam mengelola dampak, risiko, dan peluang yang signifikan

- c) **Mematuhi** semua undang-undang, peraturan, syarat, dan ketentuan lain yang berlaku dan disepakati perusahaan
- d) **Menerapkan** dan mempertahankan sistem manajemen keselamatan pertambangan, lingkungan, dan tanggung jawab sosial dalam upaya meminimalkan risiko bahaya terhadap karyawan, masyarakat dan lingkungan, sistem manajemen ini memuat panduan dalam penyusunan dan pengkajian tujuan dan target demi terlaksananya upaya peningkatan berkelanjutan
- e) **Melibatkan** pemangku kepentingan untuk mendengarkan hal-hal yang menjadi perhatian aspirasi, dan nilai-nilai yang mereka anut mengakui bahwa ada hubungan yang erat isu keselamatan pertambangan, kesehatan kerja, keselamatan operasi pertambangan, lingkungan, ekonomi, sosial dan budaya dengan aspek pengembangan operasional. Dan penutupan tambang
- f) **Memadukan** pertimbangan lingkungan ke dalam semua keputusan bisnis dan kegiatan perusahaan guna meminimalkan dampak lingkungan, mencegah pencemaran, meminimalkan kewajiban finansial jangka panjang, dan meningkatkan manfaat sosial.

- g) **Menciptakan** nilai tambah kepada masyarakat sekitar dengan cara mengoptimalkan pembelian barang/jasa lokal dan mengembangkan bisnis lokal, mempekerjakan tenaga kerja lokal, membuka peluang pelatihan dan pengembangan masyarakat setempat
- h) **Mengomunikasikan** kinerja secara terbuka akurat, transparan, dan tepat waktu
- i) **Mengembangkan** karyawan dan menyiapkan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan target kinerja di bidang keselamatan dan kesehatan kerja, lingkungan, dan tanggung jawab sosial
- j) **Memastikan** keterlibatan karyawan untuk berperan aktif dan menjadi teladan di bidang keselamatan pertambangan kesehatan kerja, dan keselamatan operasi pertambangan lingkungan dan tanggung jawab sosial
- k) **Menghormati** harkat dan martabat serta hak asasi manusia karyawan dan masyarakat dimana kita tinggal dan memastikan karyawan di semua jenjang mengikuti pelatihan dan memahami serta menghormati hak-hak tersebut
- l) **Menetapkan** dan merealisasikan target yang mendukung perwujudan nihil bahaya
- m) **Berupaya** keras mewujudkan perbaikan berkelanjutan dan kinerja terdepan di bidang keselamatan pertambangan kesehatan kerja

dan keselamatan operasi pertambangan lingkungan dan tanggung jawab sosial

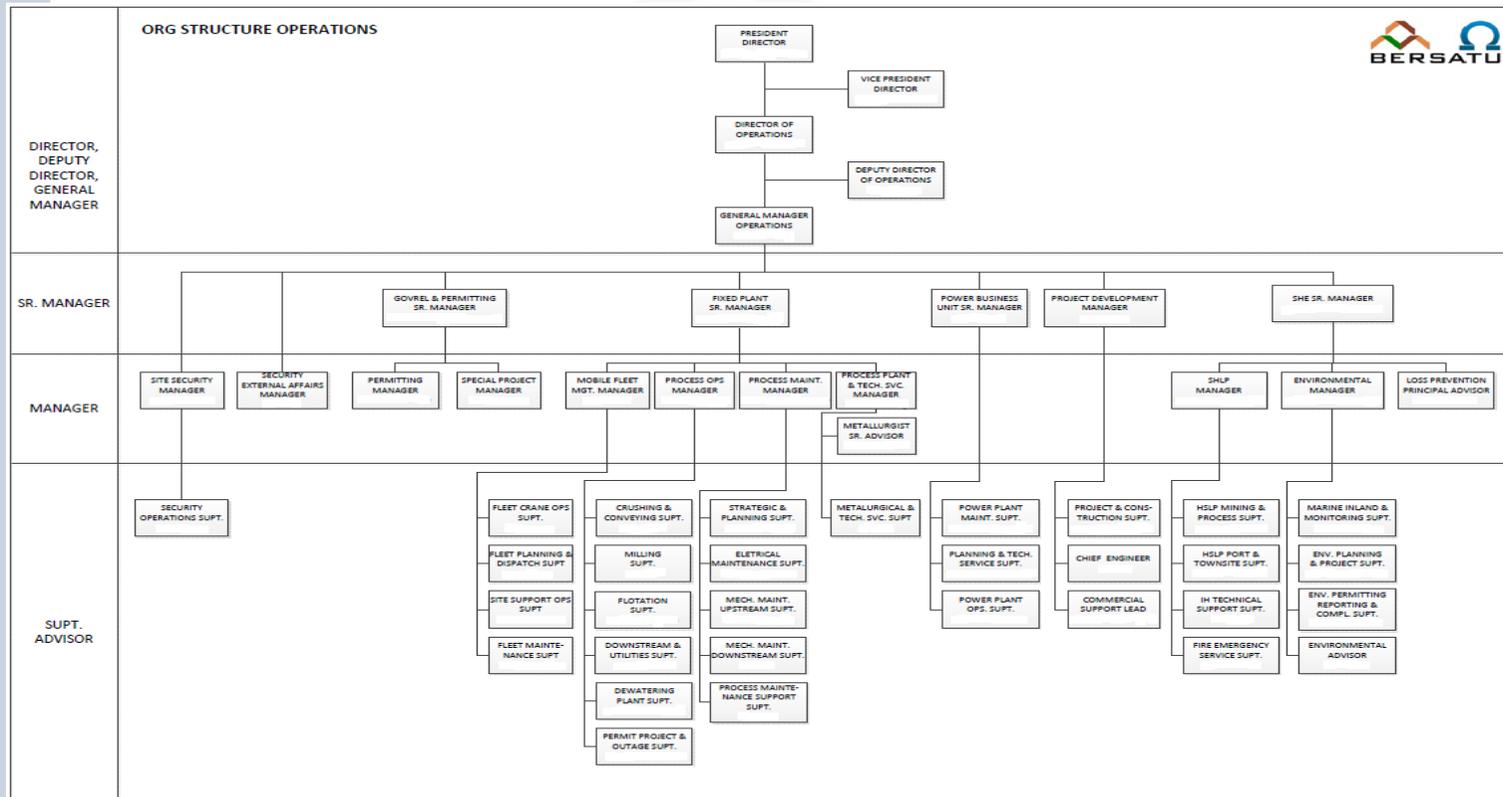
- e. **Mengidentifikasi dan Mengevaluasi** risiko dan peluang peningkatan menyusun dan menerapkan rencana dan strategi peningkatan berkelanjutan dalam upaya mengelola risiko yang penting termasuk namun tidak terbatas pada :
- a) **Sumber Daya Air** yaitu memastikan bahwa kita menghargai air dan mengelolanya sebagai sumber daya yang tak ternilai harganya
  - b) **Energi dan Rumah Kaca** yaitu meningkatkan upaya penghematan energi melalui identifikasi, evaluasi, dan implementasi proyek penghematan energi dalam upaya menurunkan emisi gas rumah kaca dan biaya operasi
  - c) **Penutupan Tambang** yaitu memastikan bahwa kegiatan penutupan tambang direncanakan dengan baik dan dilaksanakan serentak dalam tahap operasi dan bahwa proses ini harus dikomunikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan terkait guna memastikan pendekatan terpadu yang harus dijalankan sesuai dengan akhir penggunaan lahan
  - d) **Pengelolaan Tailing** yaitu merancang mengoperasikan dan menutup fasilitas pengelolaan *tailing* guna meminimalkan risiko terhadap lingkungan dan para pemangku kepentingan
  - e) **Batuan Sisa** yaitu mengelola batuan sisa untuk memastikan agar potensi permasalahan terkait air asam tambang dapat diidentifikasi

dan dikelola dengan baik, dan bahwa strategi rehabilitasi yang dijalankan mengutamakan kestabilan dan keamanan struktur lereng timbunan batuan sisa

- f) **Keanekaragaman Hayati** yaitu memahami konteks keanekaragaman hayati dan menyusun rencana pengelolaan untuk meminimalkan potensi dampak terhadap lingkungan.

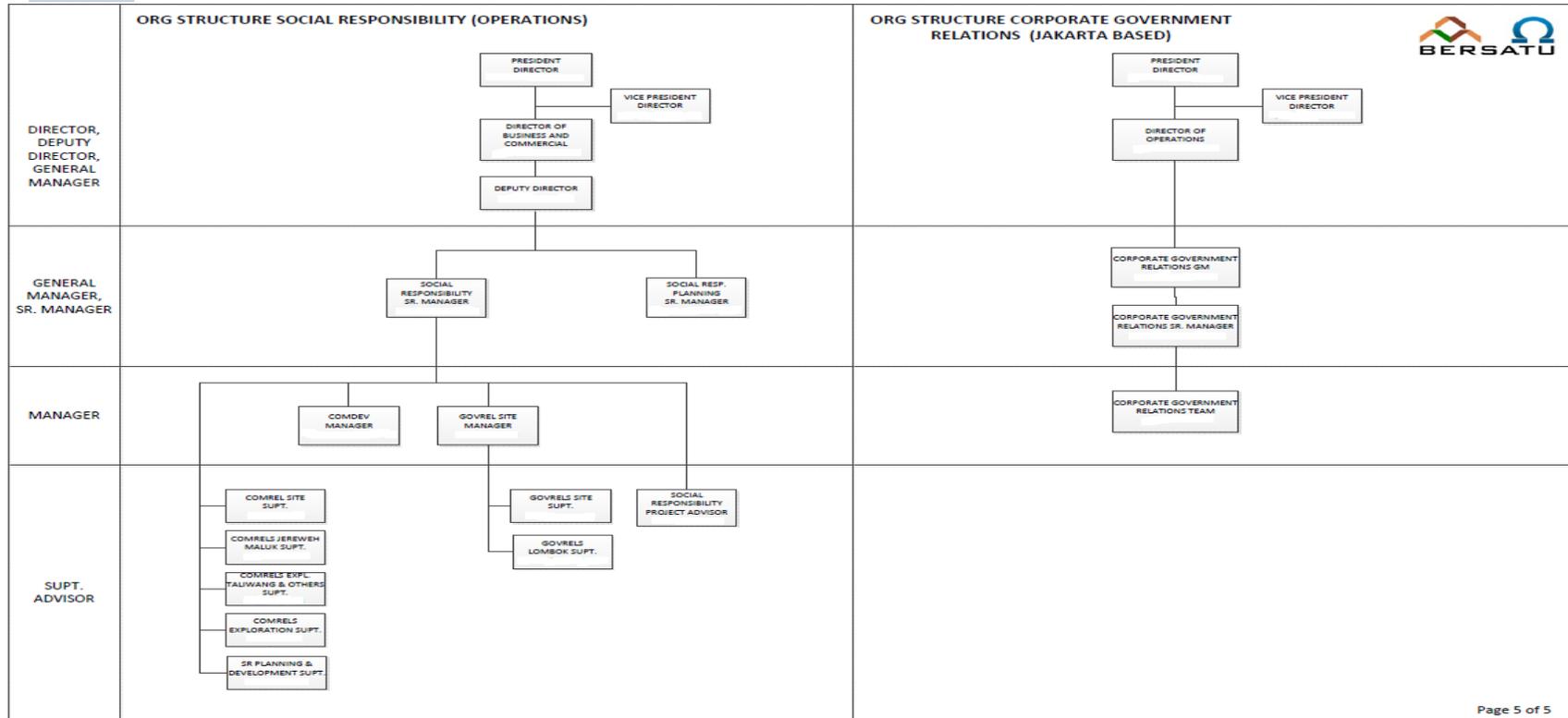
### **7. Struktur Organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara**

Struktur organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang terdiri atas unit bisnis Operations, Business and Commercial, Strategic Planning and Finance, dan Social Responsibility menampilkan struktur *layer 4 (top to middle)*. *Layer 1 (top)* diisi oleh jajaran direksi yaitu President Director, Vice President Director, Director, Deputy Director, dan General Manager. *Layer 2 (top)* diisi oleh Senior Manager, *layer 3 (middle)* diisi oleh Manager, dan *layer ke 4 (middle)* diisi oleh jajaran Superintendent Advisor. Sedangkan untuk struktur organisasi unit bisnis Corporate Government Relations (Jakarta Based) terdiri dari 3 layer yaitu *Layer 1 (top)* diisi oleh jajaran direksi yaitu President Director, Vice President Director, Director, Deputy Director, dan General Manager. *Layer 2 (top)* diisi oleh Senior Manager, dan *layer 3 (middle)* diisi oleh Manager. Berikut ini adalah gambaran umum Struktur organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara tiap Unit Bisnis :



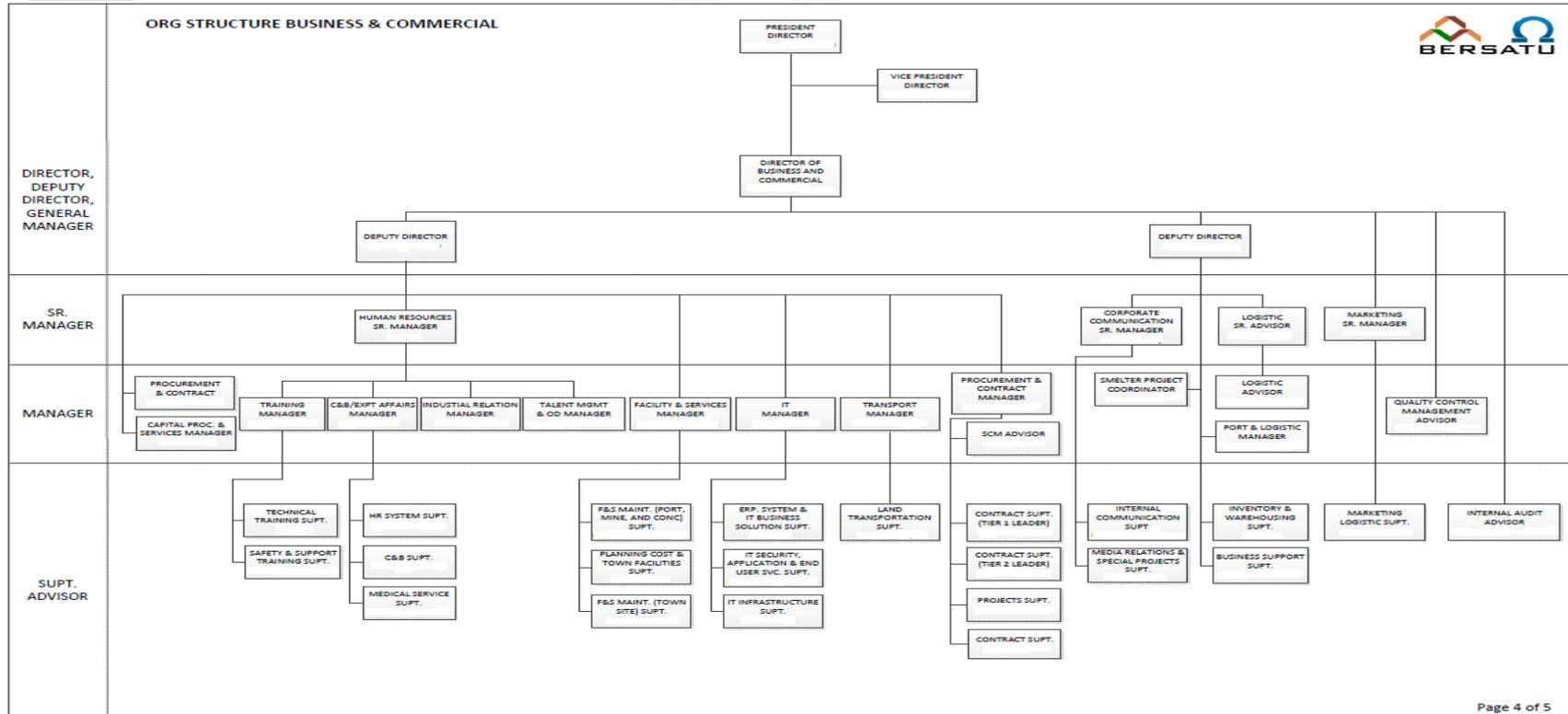
**Gambar 4.7 Struktur Organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara Unit Operations**

(Sumber : PT Amman Mineral Nusa Tenggara)



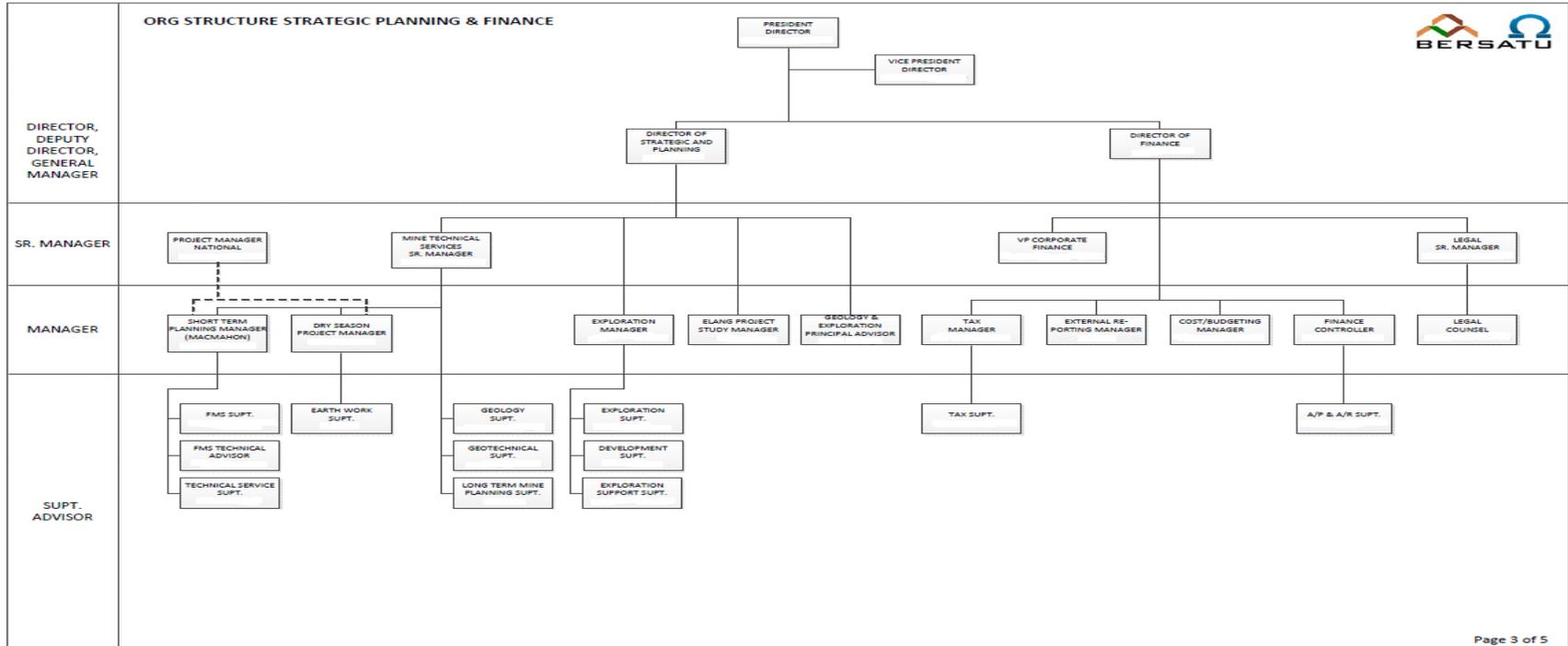
**Gambar4.8 struktur organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara Unit Social Responsibility dan Corporate Government Relations**

(Sumber : PT Amman Mineral Nusa Tenggara)



Gambar 4.9 Struktur Organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara unit Business and Commercial

(Sumber: PT Amman Mineral Nusa Tenggara)



**Gambar 4.10 Struktur Organisasi PT Amman Mineral Nusa Tenggara unit Strategic Planning and Finance**

(Sumber : PT Amman Mineral Nusa Tenggara)

## B. Gambaran Responden

Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 91 orang karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara yang diambil dari tiap-tiap Unit/Departemen. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan gambaran umum responden yang terdiri atas jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Gambaran umum responden lebih jelasnya dapat dilihat berikut ini :

### 1. Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**

#### **Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	66	73%
2	Wanita	25	27%
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 66 orang atau 73% adalah responden Pria dan sisanya adalah responden wanita yaitu sebanyak 25 orang atau 27%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 66 orang.

## 2. Deskripsi Responden berdasarkan Usia

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Responden berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 20 tahun	0	0%
2	21-30 tahun	5	6%
3	31-40 tahun	38	42%
4	41- 50tahun	45	49%
5	>50 tahun	3	3%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas menunjukkan banyaknya responden berdasarkan usia. Mayoritas responden sebanyak 45 orang atau 49% adalah responden yang termasuk dalam kategori 41- 50 tahun dan paling sedikit adalah responden yang termasuk dalam kategori 21-30 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau 6%. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berasal dari karyawan yang berusia 41-50 tahun.

## 3. Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini :

**Tabel 4.3****Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan terakhir**

No	Pendidikan terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMP	1	1%
2	SMA	32	35%
3	Diploma	11	12%
4	Sarjana	40	44%
5	Pascasarjana	7	8%
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 40 orang atau 43,96% adalah responden yang termasuk dalam kategori sarjana dan paling sedikit adalah responden yang termasuk dalam kategori SMP yaitu sebanyak 1 orang atau 1,1%. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak merupakan karyawan yang memiliki pendidikan terakhir S1 (Sarjana) yaitu sebanyak 40 orang.

**4. Deskripsi Responden berdasarkan Masa kerja**

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4****Deskripsi Responden berdasarkan Masa kerja**

No	Masa kerja	Frekuensi	Persentase
1	1-5 tahun	6	7%
2	6-10 tahun	14	15%
3	>10 tahun	71	78%
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas menunjukkan banyaknya responden berdasarkan Masa kerja. Mayoritas responden sebanyak 71 orang atau 78,02% adalah responden yang termasuk dalam kategori >10 tahun dan paling sedikit adalah responden yang termasuk dalam kategori 1-5 tahun yaitu sebanyak 6 orang atau 6,59%. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak merupakan karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 71 orang.

### C. Analisis Data Deskriptif

Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan, dan mengklasifikasikan ke dalam tabel yang kemudian diberi penjelasan berdasarkan indikator yang paling dominan dan indikator terlemah. Data penelitian ini diperoleh peneliti dari jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yaitu jawaban-jawaban responden dari pertanyaan di dalam angket yang mendukung penelitian.

Pada bagian ini ditampilkan distribusi frekuensi skor masing-masing item *variable* dan *mean* setiap item variabel. Untuk mendeskripsikan nilai *mean* setiap item, indikator dan variabel dalam penelitian ini digunakan kriteria dengan interval kelas yang diperoleh dari hasil perhitungan :

$$\frac{(\text{Nilai Skor jawaban tertinggi} - \text{Nilai Skor Jawaban terendah})}{\text{Jumlah kelas/Kategori}}$$

Nilai skor jawaban responden dalam penelitian ini mengacu pada skala 5 point dari skala likert (Darmawan,2016:169), sehingga nilai jawaban responden tertinggi adalah 5 dan nilai jawaban terendah adalah 1. Jumlah kelas / kategori yang digunakan dalam penyusunan kriteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 5 kelas, sehingga interval kelas adalah  $(5-1) : 5 = 0,8$ . Sedangkan dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengaju pada interpretasi skor menurut Sudjana (2005). Dengan demikian kriteria untuk mendeskripsikan nilai *mean* yang telah diperoleh setiap butir, indikator, dan variabel dapat dideskripsikan pada Tabel 4.5 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.5****Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian**

No	Nilai / Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Sangat rendah / Buruk
2	> 1,8 - 2,6	Rendah / Kurang baik
3	> 2,6 - 3,4	Sedang / Cukup baik
4	> 3,4 - 4,2	Tinggi / Baik
5	> 4,2 - 5,0	Sangat Tinggi / Sangat Baik

Sumber : Data Diolah 2018

### 1. Gambaran Mengenai Variabel *Downsizing* (X)

Variabel *Downsizing* diukur menggunakan 6 Item pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan dan selanjutnya digunakan untuk mengategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut ini disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel *Downsizing* :

Tabel 4.6

## Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Downsizing (X)

No	Item pada Downsizing (X)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya Merasa cemas terhadap pekerjaan dengan adanya Strategi Downsizing.	f	7	24	29	28	3	3,04	Sedang
		%	7,7	26,4	31,9	30,8	3,3		
2	Saya merasa Motivasi kerja menjadi berkurang dengan adanya Strategi Downsizing.	f	7	24	21	29	10	2,88	Sedang
		%	7,7	26,4	23,1	31,9	11		
3	Saya Merasa sudah tidak diperhatikan lagi oleh perusahaan	f	4	8	25	42	12	2,45	Rendah
		%	4,4	8,8	27,5	46,2	13,2		
<b>Ketidakamanan kerja (Job Insecurity)</b>							<b>2,79</b>	<b>Sedang</b>	
4	Saya merasa Kenyamanan dalam bekerja merasa terganggu dengan adanya Strategi Downsizing	f	9	25	19	31	7	2,98	Sedang
		%	9,9	27,5	20,9	34,1	7,7		
5	Saya merasa Beban kerja semakin bertambah dengan adanya Strategi Downsizing	f	12	35	21	19	4	3,35	Sedang
		%	13,2	38,5	23,1	20,9	4,4		
6	Saya Merasa hubungan kerja dengan karyawan lain menjadi berkurang	f	6	15	22	40	8	2,68	Sedang
		%	6,6	16,5	24,2	44	8,8		
<b>Perubahan Kondisi Kerja (Change Working Condition)</b>							<b>3,00</b>	<b>Sedang</b>	
<b>Rata-rata Jawaban Responden pada Variabel Downsizing (X)</b>							<b>2,90</b>	<b>Sedang</b>	

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel *Downsizing*. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa item yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,35, yaitu pernyataan mengenai "Saya merasa bahwa beban kerja menjadi semakin bertambah dengan adanya Strategi *Downsizing*". Dimana mayoritas responden sebanyak 35 orang atau 38,5% menjawab Setuju.

Artinya dengan adanya strategi *Downsizing* yang dilakukan oleh perusahaan, menyebabkan bertambahnya beban kerja karyawan. Sedangkan item yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 3, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,45, yaitu pernyataan mengenai "Saya Merasa sudah tidak diperhatikan lagi oleh perusahaan". Dimana mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 46,2% menjawab Tidak setuju. Artinya, mayoritas karyawan tidak setuju dengan pertanyaan yang diajukan karena karyawan menganggap bahwa dalam pelaksanaan strategi *Downsizing*, perusahaan masih tetap memperhatikan karyawannya.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) pada variabel *Downsizing* adalah sebesar 2,90. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan *Downsizing* yang dilakukan oleh perusahaan dapat dikategorikan cukup baik.

## **2. Gambaran mengenai Kepuasan Kerja (Z1)**

Pada variabel Kepuasan Kerja diukur menggunakan 15 item pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja :

Tabel 4.7

## Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja (Z1)

No	Item pada Kepuasan Kerja (Z1)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya merasa Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja	f	1	28	35	19	8	2,95	Sedang
		%	1,1	30,8	38,5	20,9	8,8		
2	Gaji yang Saya terima saat ini mampu meningkatkan motivasi bekerja secara optimal	f	1	27	34	22	7	2,92	Sedang
		%	1,1	29,7	37,4	24,2	7,7		
3	Sebagian besar kebutuhan hidup Saya tercukupi dengan gaji Saya saat ini	f	3	44	28	12	4	3,33	Sedang
		%	3,3	48,4	30,8	13,2	4,4		
<b><i>Kepuasan terhadap Gaji</i></b>							<b>3,07</b>	<b>Sedang</b>	
4	Saya merasa Kesempatan promosi dalam perusahaan bersifat terbuka	f	6	25	35	17	8	3,04	Sedang
		%	6,6	27,5	38,5	18,7	8,8		
5	Saya merasa Pelaksanaan promosi di perusahaan sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan	f	2	34	41	9	5	3,21	Sedang
		%	2,2	37,4	45,1	9,9	5,5		
6	Saya merasa Pelaksanaan promosi di perusahaan berjalan dengan adil	f	3	26	43	14	5	3,09	Sedang
		%	3,3	28,6	47,3	15,4	5,5		
<b><i>Kepuasan terhadap Promosi</i></b>							<b>3,11</b>	<b>Sedang</b>	
7	Atasan selalu memberi pengarahan terhadap pekerjaan yang saya lakukan	f	13	51	19	6	2	3,74	Tinggi
		%	14,3	56	20,9	6,6	2,2		
8	Atasan peduli terhadap Saya dalam segala situasi	f	10	50	20	9	2	3,63	Tinggi
		%	11	54,9	22	9,9	2,2		
9	Atasan selalu memberi penghargaan untuk setiap keberhasilan yang Saya lakukan	f	6	36	35	11	3	3,34	Sedang
		%	6,6	39,6	38,5	12,1	3,3		
<b><i>Kepuasan terhadap Atasan</i></b>							<b>3,57</b>	<b>Tinggi</b>	
10	Hubungan Saya dengan karyawan yang lain berjalan secara harmonis	f	13	66	9	3	0	3,98	Tinggi
		%	14,3	72,5	9,9	3,3	0		
11	Rekan kerja Saya bersedia	f	13	67	8	3	0	3,99	Tinggi
		%	14,3	72,5	9,9	3,3	0		

No	Item pada Kepuasan Kerja (Z1)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
	membantu apabila Saya mengalami kesulitan	%	14,3	73,6	8,8	3,3	0		
12	Rekan kerja Saya selalu memberikan motivasi pada saat Saya melakukan pekerjaan	f	10	62	17	2	0	3,88	Tinggi
		%	11	68,1	18,7	2,2	0		
<b><i>Kepuasan terhadap Rekan Kerja</i></b>							<b>3,95</b>	<b>Tinggi</b>	
13	Pekerjaan yang Saya lakukan sesuai dengan kompetensi Saya	f	17	64	9	1	0	4,07	Tinggi
		%	18,7	70,3	9,9	1,1	0		
14	Pekerjaan yang Saya lakukan menuntut Saya untuk menjadi lebih kreatif	f	16	60	12	3	0	3,98	Tinggi
		%	17,6	65,9	13,2	3,3	0		
15	Pekerjaan yang Saya lakukan cukup menantang	f	19	55	14	2	1	3,98	Tinggi
		%	20,9	60,4	15,4	2,2	1,1		
<b><i>Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri</i></b>							<b>4,01</b>	<b>Tinggi</b>	
<b>Rata-rata Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja (Z1)</b>							<b>3,54</b>	<b>Tinggi</b>	

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Tabel tersebut merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa item yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 13, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,07, yaitu pernyataan mengenai "Pekerjaan yang Saya lakukan sesuai dengan kompetensi Saya". Dimana mayoritas responden sebanyak 64 orang atau 70,3% menjawab Setuju. Artinya, karyawan merasa puas terhadap pembagian kerja (*job description*) yang terdapat pada perusahaan. Sedangkan item yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,92, yaitu pernyataan mengenai

"Gaji yang Saya terima saat ini mampu meningkatkan motivasi bekerja secara optimal". Dimana mayoritas responden sebanyak 34 orang atau 37,4% menjawab Cukup. Artinya, karyawan merasa kurang puas dengan gaji yang diterima saat ini.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,54. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum Kepuasan Kerja karyawan termasuk dalam kategori Tinggi.

### **3. Gambaran mengenai Komitmen Organisasional (Z2)**

Pada variabel Komitmen Organisasional diukur menggunakan 9 item pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasional :

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Komitmen Organisasional (Z2)**

No	Item pada Komitmen Organisasional (Z2)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya Merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	f	19	50	18	1	3	3,89	Tinggi
		%	20,9	54,9	19,8	1,1	3,3		
2	Saya Merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan	f	11	41	29	7	3	3,55	Tinggi
		%	12,1	45,1	31,9	7,7	3,3		
3	Saya Merasa senang menghabiskan sisa karir Saya di perusahaan	f	14	45	19	9	4	3,62	Tinggi
		%	15,4	49,5	20,9	9,9	4,4		
<b>Komitmen afektif (Affective Commitment)</b>							<b>3,69</b>	<b>Tinggi</b>	
4	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan dalam kondisi apapun	f	4	19	45	17	6	2,98	Sedang
		%	4,4	20,9	49,5	18,7	6,6		
5	Saya Merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap tinggal di perusahaan	f	6	30	34	15	6	3,16	Sedang
		%	6,6	33	37,4	16,5	6,6		
6	Saya Merasa dibutuhkan oleh perusahaan	f	9	46	31	4	1	3,64	Tinggi
		%	9,9	50,5	34,1	4,4	1,1		
<b>Komitmen Normatif (Normative Commitment)</b>							<b>3,26</b>	<b>Sedang</b>	
7	Kehidupan Saya akan terganggu apabila Saya meninggalkan perusahaan saat ini	f	2	28	28	24	9	2,89	Sedang
		%	2,2	30,8	30,8	26,4	9,9		
8	Saya Merasa berat untuk meninggalkan perusahaan	f	2	32	29	21	7	3,01	Sedang
		%	2,2	35,2	31,9	23,1	7,7		
9	Ingin Tetap berada di perusahaan ini merupakan keinginan Saya sendiri	f	11	48	21	6	5	3,59	Tinggi
		%	12,1	52,7	23,1	6,6	5,5		
<b>Komitmen Lanjutan (Continuance Commitment)</b>							<b>3,16</b>	<b>Sedang</b>	
<b>Rata-rata Jawaban Responden pada Variabel Komitmen Organisasional (Z2)</b>							<b>3,37</b>	<b>Tinggi</b>	

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Tabel tersebut merupakan tanggapan responden mengenai variabel Komitmen Organisasional. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa item yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,89, yaitu pernyataan mengenai "Saya Merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ". Dimana mayoritas responden sebanyak 50 orang atau 54,9% menjawab Setuju. Artinya, secara afektif karyawan merasa komitmen terhadap organisasi. Sedangkan item yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 7, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,89, yaitu pernyataan mengenai "Kehidupan Saya akan terganggu apabila Saya meninggalkan perusahaan saat ini". Dimana mayoritas responden sebanyak 28 orang atau 30,8% menjawab Setuju. Artinya, karyawan komitmen terhadap organisasi secara *continuance*.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) pada variabel Komitmen Organisasional sebesar 3,37. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum Komitmen Organisasional karyawan termasuk dalam kategori Sedang.

#### **4. Gambaran mengenai *Turnover Intention* (Y)**

Pada variabel *Turnover Intention* diukur menggunakan 9 item pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel *Turnover Intention* :

Tabel 4.9

## Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Turnover Intention (Y)

No	Item pada Turnover Intention (Y)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya Berniat untuk keluar dari perusahaan	f	5	15	30	33	8	2,74	Sedang
		%	5,5	16,5	33	36,3	8,8		
2	Saya Merasa perusahaan sudah tidak cocok lagi bagi Saya	f	3	11	24	48	5	2,55	Rendah
		%	3,3	12,1	26,4	52,7	5,5		
3	Saya akan Meninggalkan perusahaan dengan alasan apapun	f	2	7	30	41	11	2,43	Rendah
		%	2,2	7,7	33	45,1	12,1		
<i>Niat Untuk Keluar (Intention to Quit)</i>							<b>2,57</b>	<b>Rendah</b>	
4	Saya Merasa tertarik untuk mencari pekerjaan lain di luar perusahaan	f	4	14	35	33	5	2,77	Sedang
		%	4,4	15,4	38,5	36,3	5,5		
5	Pekerjaan yang Saya lakukan terlalu monoton sehingga Saya ingin mencari pekerjaan yang lain	f	2	10	21	51	7	2,44	Rendah
		%	2,2	11	23,1	56	7,7		
6	Pekerjaan yang saya lakukan tidak cocok dengan kemampuan yang saya miliki	f	1	5	16	55	14	2,16	Rendah
		%	1,1	5,5	17,6	60,4	15,4		
<i>Niat Untuk Mencari Pekerjaan yang Lain (Intention to Search Another Job)</i>							<b>2,46</b>	<b>Rendah</b>	
7	Saya Pernah berfikir untuk keluar dari perusahaan	f	3	32	26	22	8	3,00	Sedang
		%	3,3	35,2	28,6	24,2	8,8		
8	Saya Berfikir bahwa keluar dari perusahaan merupakan jalan terbaik	f	2	11	35	35	8	2,60	Sedang
		%	2,2	12,1	38,5	38,5	8,8		
9	Saya Mempertimbangkan keuntungan dan kerugian apabila Saya keluar dari perusahaan	f	12	43	22	10	4	3,54	Tinggi
		%	13,2	47,3	24,2	11	4,4		
<i>Pikiran-Pikiran Untuk Berhenti (Thoughts of Quitting)</i>							<b>3,05</b>	<b>Sedang</b>	
<b>Rata-rata Jawaban Responden pada Variabel Turnover Intention (Y)</b>							<b>2,70</b>	<b>Sedang</b>	

---

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Tabel tersebut merupakan tanggapan responden mengenai variabel *Turnover Intention*. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa item yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 9, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,54, yaitu pernyataan mengenai "Saya Mempertimbangkan keuntungan dan kerugian apabila Saya keluar dari perusahaan". Dimana mayoritas responden sebanyak 43 orang atau 47,3% menjawab Setuju. Artinya, karyawan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian apabila ingin melakukan *turnover*, Sedangkan item yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 6, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,16, yaitu pernyataan mengenai "Pekerjaan yang saya lakukan tidak cocok dengan kemampuan yang saya miliki". Dimana mayoritas responden sebanyak 55 orang atau 60,4% menjawab Tidak setuju. Artinya, dalam hal pekerjaan karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) pada variabel *Turnover Intention* sebesar 2,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum *Turnover Intention* karyawan termasuk dalam kategori Sedang.

#### **D. Hasil Uji koefisien Determinasi dan koefisien determinasi Total**

Pengujian *goodness of fit model* dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi total, di mana hasil pengujian tersebut dapat menjelaskan seberapa besar model *path* yang terbentuk mampu merepresentasikan data yang diamati. Nilai koefisien determinasi total

berkisar antara 0,0 hingga 100,0%, di mana semakin tinggi nilai koefisien determinasi total maka semakin tinggi pula model *path* tersebut mampu untuk merepresentasikan data yang diamati.

Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Determinasi**

Pengaruh			R Square
Downsizing (X)	-->	Kepuasan Kerja (Z1)	0,072
Downsizing (X)	-->	Komitmen Organisasional (Z2)	0,460
Kepuasan Kerja (Z1)	-->		
Downsizing (X)	-->	Turnover Intention (Y)	0,588
Kepuasan Kerja (Z1)	-->		
Komitmen Organisasional (Z2)	-->		

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model *Downsizing* terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,072, sehingga dapat dijelaskan bahwa ketepatan pengukuran *Downsizing* terhadap Kepuasan Kerja sebesar 7,2% dan sisanya 92,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model *Downsizing*, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,460, sehingga dapat dijelaskan bahwa ketepatan pengukuran

*Downsizing*, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 46% dan sisanya 54 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model *Downsizing*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,588, sehingga dapat dijelaskan bahwa ketepatan pengukuran *Downsizing*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* sebesar 58,8% dan sisanya 41,2 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Dari semua koefisien determinasi di atas diperoleh perhitungan koefisien determinasi total adalah sebagai berikut.

$$R^2 \text{ Total} = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2)$$

$$\begin{aligned} R^2 \text{ Total} &= 1 - (1 - 0,072) \times (1 - 0,460) \times (1 - 0,588) \\ &= 0,794 (79,4\%) \end{aligned}$$

Koefisien Determinasi Total yang didapatkan dari model struktural adalah sebesar 0,794 yang artinya bahwa sebesar 79,4% dari data yang dimiliki dapat dijelaskan oleh model *path* yang terbentuk dan sisanya sebesar 19,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian. Secara detail hasil pengukuran standar kriteria pengujian *R Square* berdasarkan Koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Uji Ketepatan Model (Koefisien Determinasi Total)**

No	Standar Kriteria R-Square		R-Square Total	Keterangan
	Interval	Kategori		
1	0,000 - 0,299	Sangat Lemah	0,794	Kuat
2	0,300 - 0,499	Lemah		
3	0,500 - 0,699	Moderat		
4	<b>0,700 - 1,000</b>	<b>Kuat</b>		

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Tabel di atas merupakan informasi tentang uji ketepatan model yang digunakan untuk menguji seberapa kuat konfirmasi teori berdasarkan model yang dikonstruksikan. Diketahui hasil koefisien determinasi total sebesar 0,794 , dimana nilai tersebut berada pada rentang 0,700 - 1,000. Berdasarkan standar kriteria pengujian R-Square, model yang dikonstruksikan tergolong kuat untuk konfirmasi teori. Sehingga penggunaan konstruksi jalur tersebut dinyatakan tepat dan layak untuk dilakukan uji hipotesis.

## **E. Uji Asumsi Klasik**

### **1. Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Apabila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil (Ghozali, 2011:160). Metode yang digunakan dalam menguji normalitas adalah dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Residual model dikatakan mengikuti

distribusi normal apabila nilai signifikansi uji *Kolmogorov-smirnov* lebih besar dari  $\alpha$  (5 %) yang digunakan. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Normalitas *Kolmogorov-Smirnov***

Variabel	Signifikansi	Alpha (5%)	Keterangan
Residual Model 1	0,114	0,05	Normal
Residual Model 2	0,852	0,05	Normal
Residual Model 3	0,978	0,05	Normal

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Asumsi Normalitas berdasarkan nilai signifikansi dari pengujian Kolmogorov smirnov pada model 1 sebesar 0,114, model 2 sebesar 0,852 dan model 3 sebesar 0,978 yang lebih besar dari  $\alpha$  (0.05), maka dapat disimpulkan bahwa residual data pada model 1,2 dan 3 berdistribusi normal (asumsi normalitas terpenuhi).

Dari hasil uji normalitas terhadap kelompok-kelompok data tersebut di atas dapat diketahui bahwa tidak terdapat pelanggaran terhadap asumsi pengujian parametrik, maka analisis jalur selanjutnya dapat dilakukan.

## 2. Uji Linearitas

Uji Linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2011:166).

Model *path* yang baik adalah model dimana hubungan antara kedua variabel tersebut adalah linier. Metode yang digunakan dalam menguji linieritas adalah dengan uji estimasi kurva. Hubungan kedua variabel dikatakan linier apabila nilai signifikansi uji lebih kecil dari alpha (5%) yang digunakan. Hasil pengujian disajikan berikut ini :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Linieritas**

<b>Hubungan Linier Variabel</b>	<b>Signifikansi</b>	<b>Keterangan</b>
Downsizing (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z1)	0.006	Linier
Downsizing (X) terhadap Komitmen Organisasional (Z2)	0.000	Linier
Kepuasan Kerja (Z1) terhadap Komitmen Organisasional (Z2)	0.000	Linier
Downsizing (X) terhadap Turnover Intention (Y)	0.000	Linier
Kepuasan Kerja (Z1) terhadap Turnover Intention (Y)	0.001	Linier
Komitmen Organisasional (Z2) terhadap Turnover Intention (Y)	0.000	Linier

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan ringkasan hasil uji linieritas dapat diketahui apakah model regresi tepat digunakan atau tidak tepat. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen lebih kecil dari 0,05 (Linier), sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linieritas terpenuhi.

## F. Hasil Analisis Statistik Inferensial dan Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis merupakan suatu langkah dalam menguji hasil penelitian yang dilakukan guna mengetahui jawaban dari hipotesis yang telah disusun terhadap variabel-variabel penelitian yaitu *Downsizing*, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan *Turnover intention*. Adapun hasil pengujian hipotesis dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.14**  
**Ringkasan Pengujian Analisis Jalur**

Pengaruh antar variabel Latent		Path	t-tabel	t-hitung	p-value	Kesimpulan
Var. Penyebab	Var. Akibat					
Downsizing (X)	Kepuasan Kerja (Z1)	-0,269	1,987	-2,633	0,010	Signifikan
Downsizing (X)	Komitmen Organisasional (Z2)	-0,280	1,987	-3,438	0,001	Signifikan
Kepuasan Kerja (Z1)	Komitmen Organisasional (Z2)	0,547	1,987	6,721	0,000	Signifikan
Downsizing (X)	Turnover Intention (Y)	0,393	1,988	5,166	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja (Z1)	Turnover Intention (Y)	0,145	1,988	1,647	0,103	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasional (Z2)	Turnover Intention (Y)	-0,593	1,988	-6,334	0,000	Signifikan

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.14 tersebut, maka dapat dijabarkan pengaruh antar variabel berikut ini :

### **1. Pengaruh *Downsizing* terhadap Kepuasan Kerja**

Diketahui variabel *Downsizing* memiliki pengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin tinggi *Downsizing* maka akibatnya akan menurunkan variabel Kepuasan Kerja, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,269 dengan nilai t hitung sebesar -2,633 dan p-value sebesar 0,01. Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|2,633| > 1,987$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0,01 < 0,05$ ), maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang Signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja.

### **2. Pengaruh *Downsizing* terhadap Komitmen Organisasional**

Diketahui variabel *Downsizing* memiliki pengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional, artinya semakin tinggi *Downsizing* maka akibatnya akan menurunkan variabel Komitmen Organisasional, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,28 dengan nilai t hitung sebesar -3,438 dan p-value sebesar 0,001. Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|3,438| > 1,987$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0,001 < 0,05$ ), maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang Signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Diketahui variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional, artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akibatnya akan meningkatkan Komitmen Organisasional, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah 0,547 dengan nilai t hitung sebesar 6,721 dan p-value sebesar 0. Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|6,721| > 1,987$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0 < 0,05$ ), maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang Signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional.

### 4. Pengaruh *Downsizing* terhadap *Turnover Intention*

Diketahui variabel *Downsizing* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi *Downsizing* maka akibatnya akan meningkatkan *Turnover Intention*, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah 0,393 dengan nilai t hitung sebesar 5,166 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|5,166| > 1,988$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0,000 < 0,05$ ), maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang Signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*.

### 5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Diketahui variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akibatnya akan meningkatkan *Turnover Intention*, dimana koefisien Jalur

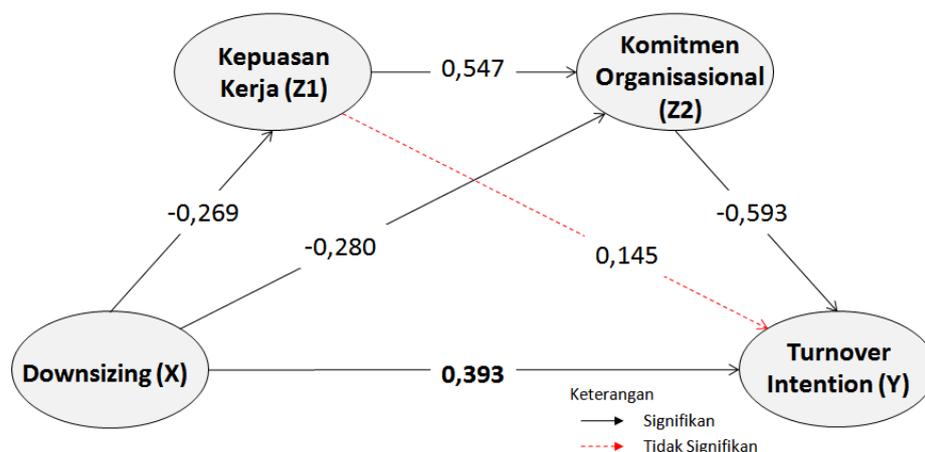
yang diperoleh adalah 0,145 dengan nilai t hitung sebesar 1,647 dan p-value sebesar 0,103. Karena nilai  $|t\text{-hitung}| < t\text{-tabel}$  ( $|1,647| < 1,988$  atau p-value lebih besar dari alpha 5% ( $0,103 > 0,05$ ), maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  diterima, artinya variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang Tidak Signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*.

#### **6. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention***

Diketahui variabel Komitmen Organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi Komitmen Organisasional maka akibatnya akan menurunkan *Turnover Intention*, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,593 dengan nilai t hitung sebesar -6,334 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|6,334| > 1,988$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0,000 < 0,05$ ), maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya variabel Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang Signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*.

#### **G. Koefisien Jalur Antar Variabel**

Adapun koefisien-koefisien jalur pada model *path analysis* serta nilai bobot faktor variabel *manifest* dapat digambarkan melalui diagram jalur model *path analysis* berikut ini :



**Gambar 4.11 Diagram Analisis Jalur (Path Analysis)**

Berdasarkan Diagram Jalur di atas dapat diketahui bahwa secara umum variabel *Turnover Intention* lebih didominasi oleh pengaruh Komitmen organisasional dengan koefisien jalur yang bernilai negatif yaitu sebesar -0,593. Artinya semakin tinggi Komitmen organisasional maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Sementara itu, Komitmen organisasional lebih dominan dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur tertinggi yaitu sebesar 0,547. Artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan meningkatkan Komitmen organisasional. Sedangkan variabel *Downsizing* memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0,269 artinya semakin tinggi *Downsizing* akan menurunkan kepuasan kerja.

## H. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Laten

Setelah diketahui nilai koefisien jalur pengaruh langsung antar variabel, maka selanjutnya adalah mengetahui nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung antar variabel untuk mengetahui apakah variabel perantara (mediasi) dapat berfungsi dengan baik. Oleh karena itu disajikan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antar variabel sebagai berikut :

**Tabel 4.15**  
**Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Laten**

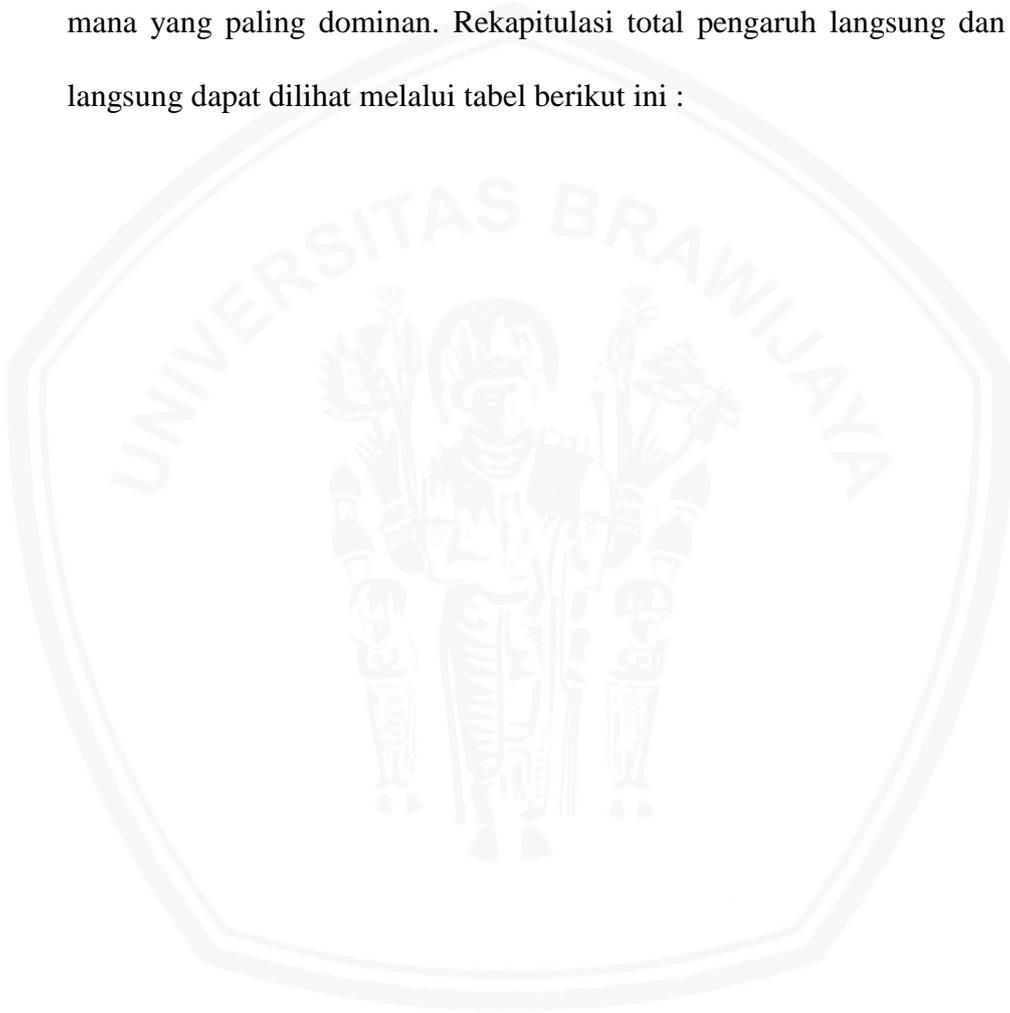
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>	<b>Perhitungan</b>	<b>Hasil</b>
<i>Downsizing</i> (X) terhadap Komitmen organisasional (Z2) melalui Kepuasan Kerja (Z1)	$-0,269 \times 0,547$	-0,147
Kepuasan kerja (Z1) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z2)	$0,547 \times -0,593$	-0,324
<i>Downsizing</i> (X) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) dan Komitmen Organisasional (Z2)	$-0,269 \times 0,547 \times -0,593$	0,087

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan tabel di atas diketahui pengaruh tidak langsung antar variabel laten. Pengaruh tidak langsung variabel *Downsizing* (X) terhadap Komitmen organisasional (Z2) melalui Kepuasan Kerja (Z1) adalah sebesar -0,147. Pengaruh tidak langsung variabel Kepuasan Kerja (Z1) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z2) adalah sebesar -0,324. Pengaruh tidak langsung variabel *Downsizing* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) dan Komitmen Organisasional (Z2) adalah sebesar 0,087).

### **I. Rekapitulasi Total Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Setelah diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel maka dilakukan rekapitulasi total yang menunjukkan perbandingan antara pengaruh langsung dan tidak langsung sehingga dapat diketahui pengaruh mana yang paling dominan. Rekapitulasi total pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat melalui tabel berikut ini :



**Tabel 4.16**  
**Rekapitulasi Pengaruh langsung Tidak Langsung**

Pengaruh antar variabel <i>Latent</i>			Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
Var. Penyebab	-->	Var. Akibat			
<i>Downsizing</i> (X)	-->	Kepuasan Kerja (Z1)	-0,269	-	Signifikan
<i>Downsizing</i> (X)	-->	Komitmen Organisasional (Z2)	-0,280	-	Signifikan
Kepuasan Kerja (Z1)	-->	Komitmen Organisasional (Z2)	0,547	-	Signifikan
<i>Downsizing</i> (X)	-->	<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,393	-	Signifikan
Kepuasan Kerja (Z1)	-->	<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,145	-	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasional (Z2)	-->	<i>Turnover Intention</i> (Y)	-0,593	-	Signifikan
Downsizing (X) --> Komitmen organisasional (Z2) melalui Kepuasan Kerja (Z1)			-	-0,147	-
Kepuasan Kerja (Z1) --> <i>Turnover Intention</i> (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z2)			-	-0,324	-
<i>Downsizing</i> (X) --> <i>Turnover Intention</i> (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) dan Komitmen Organisasional (Z2)			-	0,087	-

(Sumber : Data Diolah, 2018)

Berdasarkan hasil rekapitulasi total pengaruh langsung dan tidak langsung diperoleh peringkat koefisien tertinggi yang mempengaruhi masing-masing variabel Endogen. Pengaruh langsung *Downsizing* (X) terhadap Komitmen organisasional (Z2) sebesar -0,280 sedangkan pengaruh tidak

langsung *Downsizing* (X) terhadap Komitmen organisasional (Z2) melalui Kepuasan Kerja (Z1) sebesar -0,147, pengaruh langsung Kepuasan kerja (Z1) terhadap *Turnover intention* (Y) sebesar 0,145 dan pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja (Z1) terhadap *Turnover intention* (Y) melalui Komitmen organisasional (Z2) adalah sebesar -0,324, sedangkan pengaruh tidak langsung *Downsizing* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) dan Komitmen Organisasional (Z2) sebesar 0,087, jika dibandingkan antara pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas (X) secara langsung lebih tinggi terhadap variabel terikat (Y) dibandingkan ketika melalui variabel *Intervening* (Z).

## J. Pembahasan Hasil Analisis

### 1. Hasil Analisis Deskriptif

#### a. *Downsizing* (X)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada item-item variabel *Downsizing* menunjukkan bahwa, Berdasarkan indikator ketidakamanan kerja (*job insecurity*), karyawan merasa cemas terhadap pekerjaannya dengan adanya *Downsizing*, karyawan merasa bahwa motivasi menjadi berkurang dengan adanya *Downsizing*. Hal ini diketahui dari nilai rata-rata (*mean*) dari setiap jawaban item kuesioner yang berkategori sedang (Cukup baik). Sedangkan untuk item tidak diperhatikan lagi oleh perusahaan, mayoritas karyawan tidak setuju, artinya karyawan menganggap bahwa perusahaan masih memperhatikan Karyawannya.

Berdasarkan indikator Perubahan Kondisi Kerja (*Change Working Condition*) , karyawan merasa kenyamanan dalam bekerja menjadi terganggu, beban kerja menjadi semakin bertambah dengan adanya *Downsizing*, hal ini diketahui dari mayoritas responden setuju terhadap item pertanyaan dalam kuesioner tersebut. Sedangkan untuk item hubungan kerja dengan karyawan lain, mayoritas responden menjawab tidak setuju bahwa hubungan mereka dengan karyawan lain menjadi berkurang dengan adanya *Downsizing*. Rata-rata item menunjukkan bahwa variabel *Downsizing* berkategori cukup baik yaitu dengan nilai rata-rata 2,89 . Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Downsizing* yang dilakukan oleh perusahaan PT Amman Mineral Nusa Tenggara sudah dianggap Cukup Baik.

**b. Kepuasan Kerja (Z1)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa, berdasarkan indikator Kepuasan Terhadap Gaji, mayoritas karyawan menganggap bahwa gaji yang diterima telah sesuai dengan beban kerja, mampu meningkatkan motivasi kerja, dan kebutuhan hidup karyawan tercukupi dengan gajinya saat ini, hal ini diketahui dengan nilai rata-rata yang berkategori Cukup Baik.

Berdasarkan indikator Kepuasan Terhadap Promosi, karyawan menganggap bahwa kesempatan promosi dalam perusahaan bersifat terbuka, pelaksanaan promosi telah sesuai dengan peraturan yang telah

ditetapkan, dan pelaksanaan promosi telah berjalan secara adil. Hal ini diketahui dari mayoritas responden setuju terhadap item-item pertanyaan tersebut.

Berdasarkan Kepuasan Terhadap Atasan, karyawan menganggap bahwa atasan selalu memberikan pengarahan terhadap pekerjaan, atasan peduli dalam segala situasi, dan atasan selalu memberi penghargaan untuk setiap keberhasilan yang dicapai oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas terhadap atasannya.

Berdasarkan indikator Kepuasan Terhadap Rekan Kerja, karyawan menganggap bahwa hubungannya dengan karyawan yang lain berjalan secara harmonis, rekan kerja bersedia membantu apabila dalam kesulitan, dan rekan kerja selalu memberikan motivasi pada saat melakukan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden puas terhadap rekan kerjanya yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata item berkategori tinggi (Baik).

Berdasarkan indikator Kepuasan Terhadap Pekerjaan itu Sendiri, karyawan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan kompetensi, pekerjaan yang dilakukan menuntut mereka untuk menjadi lebih kreatif, dan pekerjaan yang dilakukan cukup menantang. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden

menyatakan puas terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata item yang berkategori tinggi (Baik).

Rata-rata item menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berkategori tinggi (Baik) dengan nilai *mean* 3,54. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT Amman Mineral Nusa Tenggara dianggap tinggi (Baik)

### c. **Komitmen Organisasional (Z2)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa berdasarkan indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, karyawan merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan, karyawan merasa senang menghabiskan sisa karirnya di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki komitmen terhadap perusahaan dari segi afektif yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata *mean* yang berkategori tinggi (Baik).

Berdasarkan indikator Komitmen Normatif (*Normative Continuance*), karyawan tidak akan meninggalkan karyawan dalam kondisi apapun, karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap tinggal di perusahaan, dan karyawan merasa dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju dan memiliki komitmen dari segi *Normative* terhadap perusahaan.

Berdasarkan indikator Komitmen Lanjutan (*Continuance Commitment*), karyawan menganggap bahwa kehidupan mereka akan terganggu apabila meninggalkan perusahaan, karyawan merasa berat untuk meninggalkan perusahaan, dan keinginannya untuk tetap tinggal di perusahaan merupakan keinginannya sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan setuju dan komitmen dari segi *Continuance* terhadap perusahaan.

Rata-rata item menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional berkategori sedang dengan nilai *mean* 3,37. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara sudah dianggap Cukup Baik.

#### **d. Turnover Intention (Y)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Turnover Intention* menunjukkan bahwa, berdasarkan indikator Niat Untuk Keluar (*Intention to Quit*), karyawan tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan, mayoritas responden menjawab tidak setuju terhadap item-item pertanyaan pada indikator ini, hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berkategori rendah.

Berdasarkan indikator Niat Untuk Mencari Pekerjaan Lain (*Intention to Search Another Job*), mayoritas karyawan menjawab tidak setuju terhadap item-item pertanyaan pada indikator ini, hal ini

menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki niat untuk mencari pekerjaan lain yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata item yang berkategori rendah.

Berdasarkan indikator Pikiran-pikiran Untuk Keluar (*Thoughts of Quitting*), karyawan pernah berfikir untuk keluar dari perusahaan, berfikir bahwa keluar dari perusahaan merupakan jalan terbaik, dan karyawan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian apabila keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden pernah berfikir untuk keluar dari perusahaan yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata pada item yang berkategori sedang.

Rata-rata item menunjukkan bahwa variabel *Turnover Intention* berkategori Cukup Baik yaitu dengan nilai *mean* 2,69. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan keluar karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara berada pada kategori sedang (Cukup Baik).

## 2. Hasil analisis Jalur (*Path Analysis*)

### a. Pengaruh *Downsizing* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan antara variabel *Downsizing* terhadap kepuasan kerja, diketahui koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,269 dengan nilai *t* hitung sebesar -2,633 dan *p*-value sebesar 0,01. artinya variabel *Downsizing* memiliki pengaruh

yang Signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|2,633| > 1,987$  atau  $p\text{-value}$  lebih kecil dari  $\alpha$  5% ( $0,01 < 0,05$ ).

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil penelitian ini berhasil menjawab hipotesis pertama (H1). secara empiris penelitian ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Haruman (2002) yang menemukan bahwa variabel *Downsizing* dengan indikator *job insecurity* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, indikator *change working condition* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan indikator yang digunakan dalam penelitian ini pada variabel *Downsizing* yang menemukan bahwa secara keseluruhan variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan secara teori, hasil penelitian ini diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Amundson *et,al.* (2004) dalam Lewis (2013), komunikasi diperlukan selama proses restrukturisasi, manajemen dalam organisasi harus mampu memberikan informasi kepada karyawan mengenai proses *Downsizing* untuk mempertahankan produktivitas dan Kepuasan kerja. Sedangkan Cascio & Wynn (2004) dalam Lewis (2013) menyatakan bahwa apabila organisasi tidak berkomunikasi dengan karyawan secara terbuka Terhadap adanya

Perampangan (*Downsizing*), maka karyawan mungkin mengalami penurunan kepuasan kerja, sikap, dan produktivitas.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini bahwa *Downsizing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi *Downsizing* pada suatu organisasi maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan teori yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini relevan dengan hasil penelitian ataupun teori yang sudah ada.

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

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, diketahui koefisien Jalur yang diperoleh adalah 0,547 dengan nilai t hitung sebesar 6,721 dan p-value sebesar 0. artinya variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang Signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|6,721| > 1,987$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0 < 0,05$ )).

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil penelitian ini berhasil menjawab hipotesis kedua (H2). Secara empiris penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wening (2005) yang menemukan bahwa Kepuasan kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) yang menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.

Sedangkan secara teori, hasil penelitian ini diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Colquitt, Lepine, Wesson, 2011:105 dalam Wibowo (2013) bahwa Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Artinya, semakin karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan teori yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini relevan dengan hasil penelitian ataupun teori yang sudah ada.

**c. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan antara variabel Komitmen organisasional terhadap *Turnover intention*, diketahui koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,593 dengan nilai t hitung sebesar -6,334 dan p-value sebesar 0,000. Artinya variabel Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang Signifikan dan negatif terhadap variabel *Turnover Intention* Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|6,334| > 1,988$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0,000 < 0,05$ )).

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil penelitian ini berhasil menjawab hipotesis ketiga (H3). Secara empiris penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wening (2005) menunjukkan bahwa Komitmen organisasional secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sutanto dan Carin Gunawan (2013) juga menemukan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover intention* dengan arah negatif.

Sedangkan secara teori, hasil penelitian ini diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan oleh (Gibson, *et al.* 1995) dalam

Wening (2005) Seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi pada organisasi maka kemungkinan untuk mencari pekerjaan lain adalah semakin kecil, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seseorang maka semakin rendah keinginannya untuk melakukan *turnover*. Teori lain juga diungkapkan oleh Hacket dan Guinon dalam Utaminingsih (2014:170-171) bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu dia akan lebih puas terhadap pekerjaannya, dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan dampak yang akan ditimbulkan adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi

Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini bahwa Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka keinginannya untuk melakukan *turnover* menjadi rendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan teori yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini relevan dengan hasil penelitian ataupun teori yang sudah ada.

#### **d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan, diketahui koefisien Jalur yang diperoleh adalah 0,145 dengan nilai t hitung sebesar 1,647 dan p-value sebesar 0,103. artinya variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang Tidak Signifikan dan positif terhadap variabel *Turnover Intention* Karena nilai  $|t\text{-hitung}| < t\text{-tabel}$  ( $|1,647| < 1,988$  atau p-value lebih besar dari alpha 5% ( $0,103 > 0,05$ )).

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil penelitian ini gagal dalam menjawab hipotesis keempat (H4). secara empiris penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syahronica (2015) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian yang dilakukan ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan *Turnover intention*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya belum tentu memiliki intensi yang rendah terhadap *turnover*. Diduga terdapat variabel lain yang menjadi penghubung sehingga pengaruhnya menjadi tidak langsung dan harus melalui variabel mediasi dalam hal ini variabel Komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berada pada usia 41-50 tahun sehingga dari hasil penelitian, karyawan merasa puas terhadap

pekerjaannya akan tetapi keinginannya untuk keluar juga tinggi. Faktor yang membuat karyawan bertahan pada perusahaan adalah mereka akan merasa khawatir tidak mendapatkan pekerjaan lain apabila keluar dari perusahaan sehingga hal ini akan menyebabkan perasaan mereka terganggu. Oleh karena itu dalam hal ini karyawan memiliki bentuk komitmen *Continuance* terhadap organisasi. Sehingga dalam penelitian ini variabel pemediasi (Komitmen organisasional) yang digunakan berfungsi dengan baik.

Adapun hasil koefisien jalur pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen organisasional adalah -0,324 artinya Komitmen organisasional memberikan efek negatif terhadap hubungan antara kepuasan kerja dengan *Turnover intention*. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wening (2005) yang menemukan bahwa Komitmen organisasional memberikan efek negatif terhadap hubungan antara kepuasan kerja dengan *Turnover intention*. penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Price dan Mueller (1986) dalam Lum *et al.* (1998) dalam Wening (2005) menemukan bahwa ketidakpuasan terhadap pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* dengan melalui Komitmen organisasional.

Sedangkan secara teori, penelitian ini didukung oleh pernyataan yang dikemukakan oleh (Byard dan Rue, 1997) dalam Wening (2005) yang mengemukakan bahwa Individu yang puas terhadap

pekerjaannya akan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, sebaliknya apabila individu merasa kurang puas terhadap pekerjaannya maka cenderung memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi, dan hal ini akan menimbulkan loyalitas terhadap organisasi dan akhirnya akan menyebabkan individu memiliki rasa ketergantungan yang tinggi terhadap organisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, artinya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya tidak dapat secara langsung menyebabkan penurunan terhadap *Turnover intention* akan tetapi harus melalui komitmen organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan meningkatkan Komitmen organisasional karyawan, apabila Komitmen organisasional karyawan tinggi maka akan menurunkan tingkat *Turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara hipotesis yang diajukan dengan hasil yang diperoleh di lapangan. Akan tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan teori yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini relevan dengan hasil penelitian ataupun teori yang sudah ada.

#### e. Pengaruh *Downsizing* terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah, *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan antara variabel *Downsizing* terhadap Komitmen organisasional, diketahui koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,28 dengan nilai t hitung sebesar -3,438 dan p-value sebesar 0,001. Artinya variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang Signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|3,438| > 1,987$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0,001 < 0,05$ )).

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil penelitian ini berhasil menjawab hipotesis kelima (H5). Secara empiris hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Haruman (2002) yang menemukan bahwa Secara parsial variabel Restrukturisasi dengan indikator *job insecurity*, dan *change working condition* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *affective commitment*, Secara parsial variabel Restrukturisasi dengan indikator *job insecurity*, dan *change working condition* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *continuance commitment*, Secara parsial variabel Restrukturisasi dengan indikator *job insecurity*, dan *change working condition* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *normative commitment*. Hal tersebut sesuai dengan indikator yang digunakan dalam penelitian ini pada variabel *Downsizing* yang menemukan

bahwa secara keseluruhan variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional.

Sedangkan secara teori, hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Kozlowski *et al.* (1993) dalam West (2000) yang menyatakan bahwa Karyawan yang tetap bertahan dengan organisasi juga akan terpengaruh oleh strategi restrukturisasi yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan fleksibilitas organisasi, meningkatkan tanggung jawab karyawan, dan memperlancar operasi. Misalnya, karyawan mungkin merespon dengan tingkat kepercayaan dan komitmen organisasional yang rendah bila organisasi memecah kontrak psikologis dengan mereka.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *Downsizing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional. Artinya, semakin tinggi *Downsizing* pada suatu organisasi maka akan menurunkan Komitmen organisasional karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan teori yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini relevan dengan hasil penelitian ataupun teori yang sudah ada.

#### **f. Pengaruh *Downsizing* terhadap *Turnover Intention***

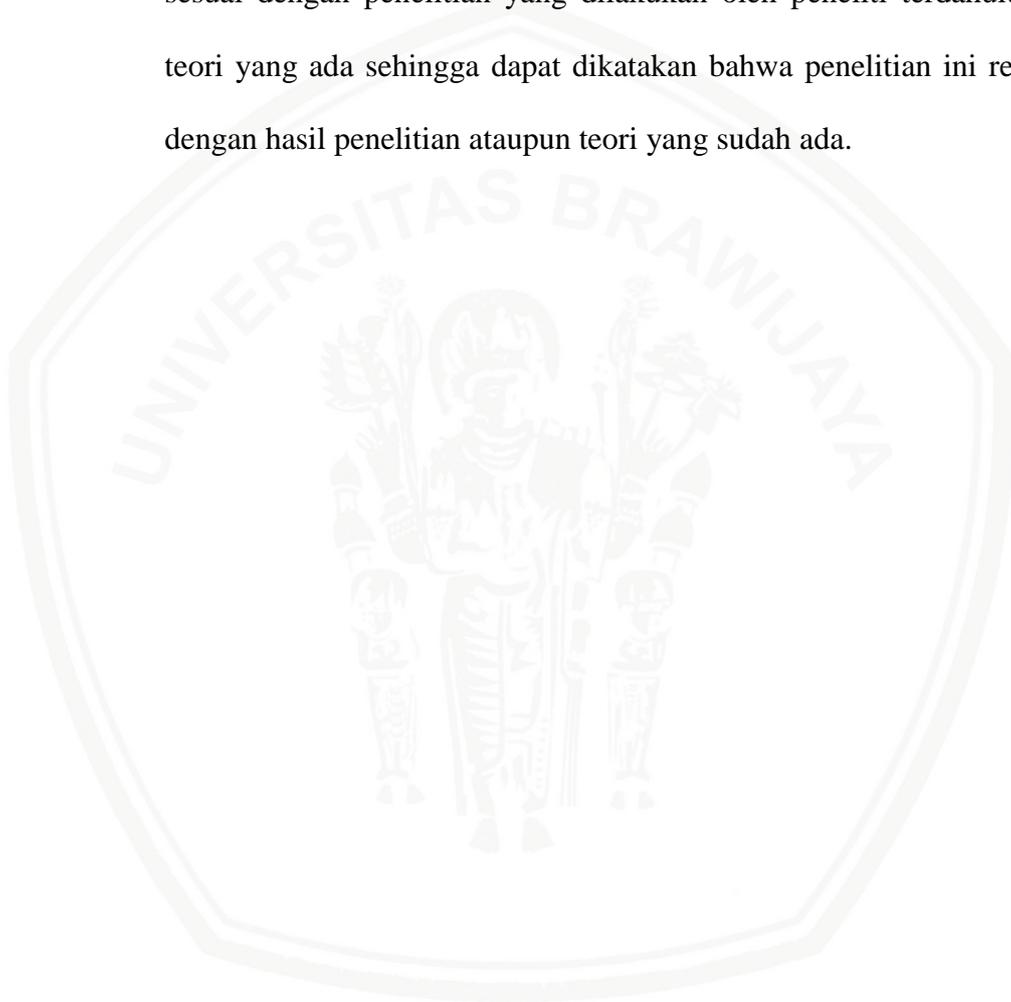
Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan antara variabel *Downsizing* terhadap *Turnover intention*, diketahui koefisien Jalur yang diperoleh adalah 0,393 dengan nilai t hitung sebesar 5,166 dan p-value sebesar 0,000. Artinya variabel *Downsizing* memiliki pengaruh yang Signifikan, terhadap variabel *Turnover Intention* Karena nilai  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$  ( $|5,166| > 1,988$  atau p-value lebih kecil dari alpha 5% ( $0,000 < 0,05$ )).

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil penelitian ini berhasil menjawab hipotesis keenam (H6). Secara empiris penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningsih (2005) yang menemukan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Restrukturisasi terhadap *turnover* pada masa krisis Global tahun 2008, hal ini dikarenakan banyaknya perusahaan yang melakukan restrukturisasi.

Sedangkan secara teori, hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan yang dikemukakan oleh West (2000) yang menyebutkan bahwa orang yang berhasil melewati strategi Restrukturisasi yang dilakukan oleh perusahaan akan menunjukkan gejala umum yang muncul pada korban pemutusan hubungan kerja atau yang disebut *Survivor's syndrome*. Gejala ini meliputi rasa bersalah, cemas, rasa takut, ketidakamanan, kemarahan, dan dalam kasus yang lebih parah, depresi atau penyakit emosional dan fisik lainnya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa *Downsizing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention*. Artinya semakin tinggi *Downsizing* pada suatu organisasi maka akan meningkatkan *Turnover intention*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan teori yang ada sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini relevan dengan hasil penelitian ataupun teori yang sudah ada.



## BAB V

### PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diambil suatu kesimpulan serta saran yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan dalam hal ini adalah PT Amman Mineral Nusa Tenggara sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil suatu kebijakan. Hal ini ditujukan agar PT Amman Mineral Nusa Tenggara dapat mengambil suatu keputusan yang baik mengenai pengelolaan sumber daya manusianya agar dampak yang ditimbulkan dari adanya *Downsizing* dapat diminimalisasi.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada variabel *Downsizing* adalah masuk ke dalam kategori Cukup Baik yaitu dengan nilai *mean* sebesar 2,89, nilai rata-rata variabel Kepuasan kerja adalah masuk ke dalam kategori tinggi (Baik) yaitu dengan nilai *mean* sebesar 3,54, nilai rata-rata variabel Komitmen organisasional adalah masuk ke dalam kategori sedang (Cukup Baik) yaitu dengan nilai *mean* sebesar 3,37, dan nilai rata-rata variabel *Turnover Intention* adalah masuk dalam kategori sedang (Cukup Baik) yaitu dengan nilai *mean* sebesar 2,69.

Sedangkan berdasarkan Hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT

Amman Mineral Nusa Tenggara, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional karyawan PT Amman mineral Nusa Tenggara, Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara, Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara, *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara, dan *Downsizing* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Amman Mineral Nusa Tenggara

## **B. SARAN**

### **1. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambahkan variabel lain yang lebih mendukung penelitian ini, diantara variabel lain yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan *Turnover Intention* adalah Aliansi Bisnis, *Merger*, dan Akuisisi Perusahaan.

### **2. Bagi PT Amman Mineral Nusa Tenggara**

Suatu organisasi yang besar adalah organisasi yang mampu melakukan pengelolaan sumberdaya manusianya dengan baik, mengingat sumberdaya manusia merupakan *Human Capital* yang menjadi sumber utama dari produktivitas suatu organisasi. Sehingga dengan adanya pengelolaan sumberdaya manusia yang baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasional karyawan

terhadap organisasi serta akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Saran peneliti bagi PT Amman Mineral Nusa Tenggara adalah, faktor yang paling dominan terhadap *Turnover Intention* (keinginan untuk keluar) karyawan adalah Komitmen organisasional. Artinya semakin tinggi Komitmen organisasional karyawan maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, *Downsizing* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dimana nilai koefisien jalur sebesar -0,269. Artinya semakin tinggi *Downsizing* maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan Komitmen organisasional karyawan dan menurunkan tingkat *Turnover intention* dengan adanya *Downsizing*, diharapkan perusahaan mampu melakukan peningkatan pada indikator yang dianggap lemah dari hasil penelitian. Adapun indikator yang perlu diperhatikan oleh perusahaan berdasarkan variabel *Downsizing* adalah *job insecurity* (Ketidakamanan kerja). Berdasarkan hasil penelitian, karyawan merasa cemas terhadap pekerjaannya dengan adanya *Downsizing*. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan melakukan penyesuaian pada perubahan kondisi lingkungan kerja sehingga hal ini akan menurunkan ketidakamanan kerja (*job insecurity*). Berdasarkan variabel Kepuasan kerja, indikator yang perlu ditingkatkan adalah kepuasan karyawan terhadap gaji. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa karyawan merasa kurang puas terhadap gaji yang terima. Sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan gaji karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan.

Apabila kepuasan kerja karyawan ini terpenuhi, maka akan meningkatkan ketergantungan karyawan terhadap organisasi dan akan meningkatkan komitmen organisasional. Oleh karena itu, apabila indikator-indikator tersebut dapat dipenuhi oleh perusahaan maka hal ini akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*Turnover intention*).



## DAFTAR PUSTAKA

**Buku**

- Darmawan, Deni.2016.*Metode Penelitian Kuantitatif*. Cetakan Ketiga.Bandung.PT Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*.Semarang.Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kreitner, dan Angelo Robert.2014.*Perilaku Organisasi*.Jakarta.Salemba Empat
- Luthans, Fred.2006.*Perilaku Organisasi*.Yogyakarta.Andi
- Mangkunegara.2015.*Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*.Bandung.PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Robbins, dan Timothy A. Judge.2008.*Perilaku Organisasi*.Jakarta.Salemba Empat.
- Robbins, dan Timothy A. Judge.2015.*Perilaku Organisasi*.Jakarta.Salemba Empat.
- Sedarmayanti.2014.*Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi (Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan)*.Bandung.PT Refika Aditama
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik untuk penelitian kuantitatif : dilengkapi dengan perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*.Jakarta. Bumi Aksara.
- Suryani, dan Hendryadi.2015. *Metode Kuantitatif : Teori dan Aplikasi pada penelitian bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Sudjana.2005.*Metoda Statistika*, Edisi 6.Bandung.Tarsito.
- Sugiyono.2015.*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.Bandung.Alfabet, CV.
- Sugiyono, 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta, CV.
- Tampubolon, Manahan P.2012.*Perilaku Keorganisasian*.Bogor.Ghalia Indonesia
- Utaminingsih, Alifiulahtin.2014. *Perilaku Organisasi*. Malang. Universitas brawijaya press (UB Press)
- Wibowo.2013.*Perilaku dalam Organisasi. Edisi kedua*. Jakarta. Rajawali Pers.

**Tesis dan Disertasi**

- Farris, Jeremy R.2012.Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Quantitative Investigation of The Relationship Between Affective, Continuance, and Normative Construct. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*.Capella University.
- Haruman, Willar. 2002. Analisis Restrukturisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.*Tesis Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro*.
- Lewis, Rosaland D.2013. Job Satisfaction Among Survivors of Downsizing A comparasion. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of Requirements For The Degree Doctor of Philosophy*.Capella University.

West, Gladys B.2000. The Effects of Downsizing on Survivors : A Meta-Analysis. A Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

### Jurnal

Band, D. C, Tustin, C. M. (1995). Strategic Downsizing, Management Decision. *Hal* 36-45.

Farid, Fikri Firmansyah. Gambaran Restrukturisasi Organisasi (studi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang tentang Bentuk, Jenis, Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Restrukturisasi dan Desain Struktur Organisasi). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) vol 1 No. 2 Januari 2015*.

Pratama, Ervanda Wildam. Pengaruh kompensasi dan Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional (Studi pada Karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.34 No. 1 Mei 2016*

Sutanto, dan Carin Gunawan.2013.Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan *Turnover intention*. *Jurnal mitra ekonomi dan manajemen bisnis, vol. 4, No. 1 April 76-88*

Syahronica, Gabriella. 2015. Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention (studi pada karyawan departemen dunia fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 20 No. 1 Maret*.

Siyamtinah, 2009. Aliansi Strategik: Faktor Pendorong dan Hambatannya. *Sultan agung vol xlv no. 119 september-nopember*.

Wening, Nur.2005. Pengaruh Ketidakamanan kerja (Job Insecurity) sebagai Dampak Restrukturisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Turnover Intention*. *Jurnal Kinerja, Volume 9. No. 2 135-147*

Widiastuti, Imron.2003.Wanita saat ini, antara karir dan keluarga. *Jurnal kompetensi, Vol 1 No. 2 Mei, 114-123*

### Internet

Ratnaningsih, Endang.2005. Restrukturisasi Pada Masa Krisis Ekonomi Global tahun 2008 dalam Hubungannya terhadap *Turnover Intention* (Diakses Melalui [ekonomi.upy.ac.id](http://ekonomi.upy.ac.id) pada tanggal 20 November 2017).

Redaksi Lombok Post.2017.762 karyawan AMNT Sudah Pensiun Dini. Diakses dari <http://www.lombokpost.net/2017/10/11/762-karyawan-amnt-sudah-pensiun-dini/>

(Pada tanggal 5 November 2017)

Raharjo, Sahid.2015.Cara Melakukan Uji t Parsial dalam Analisis Regresi dengan SPSS. Diakses dari <https://www.spssindonesia.com/2014/02/cara-mudah-melakukan-uji-t-dengan-spss.html> (Pada tanggal 5 Mei 2018)

[www.amnt.co.id](http://www.amnt.co.id) (diakses pada tanggal 28 oktober 2017 dan pada tanggal 12 maret 2018)