

**PENGARUH STRES KERJA DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION
DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi di Bank Internasional Indonesia)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

EDI SUHANTO

NIM.C 4A006163

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2009



Sertifikasi

Saya, *Edi Suhanto*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Edi Suhanto

27 Maret 2009

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
PENGARUH STRES KERJA DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP TURNOVER INTENTION
DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi di Bank Internasional Indonesia)

yang disusun oleh Edi Suhanto, NIM. C4A006163
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 Maret 2009
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Hj Indi Djastuti, MS

Drs. Susilo Toto Raharjo, MT

Semarang, 27 Maret 2009
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Tesis ini saya persembahkan kepada :

Kedua orang tua saya tercinta,
Ayahanda Sukarma dan Ibunda Sahrum

Istri saya tercinta,
Esti Puspito Sari

“Orang tua kedua” saya di Klaten yang dengan sabar
selalu memberikan dorongan dan *support*,
Ayahanda Warsito dan Ibunda Mumpuni

Saudara-saudaraku tercinta nun jauh di pulau Lombok,
K' Cupeng, K' Parjad, K' Weng, D' Ayot, D' Us dan D' Erna

Keluarga besar Klaten yang selalu kompak dan *guyub*,
Bu De Wardo & Pak De Wardo (Almarhum)-Klaten, Om Kijo-Jogja,
Om Rawat-Jakarta, Mas Aris & Reni-Purworejo, Lek Ni-Klaten,
Lek Kris-Pemalang & Om Toso-Batang

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effects of working stress and organizational climate on turnover intention with employee satisfaction being intervening variable. Using these variables, for instance Carmeli and Weisberg (2006), discovered effect working stress and organizational climate toward employee satisfaction to decrease turnover intention.

The study was conducted at Bank Internasional Indonesia, the sample size is about 125 employees who work in marketing department. Data is processed using the Structural Equation Modelling (SEM) which assisted by application program of Analysis of Moment Structure (AMOS) version 16.0.

The results show that working stress has negative significance effect on employee satisfaction and decrease turnover intention and organizational climate has positive significance effect on employee satisfaction and decrease turnover intention. The results from Structural Equation Modelling (SEM) indicated that working stress has positive indirect effect on turnover intention, and organizational climate has negative indirect effect on turnover intention. The effect of working stress on turnover intention is stronger than the effect of organization climate on turnover intention.

Keywords: working stress, organizational climate, employee satisfaction, and turnover intention

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap niat untuk pindah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penggunaan variabel-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Carmeli dan Weisberg (2006).

Penelitian ini dilakukan di Bank Internasional Indonesia, responden yang digunakan sebanyak 125 karyawan yang bekerja pada bagian pemasaran. Data diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program *Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 16.0*.

Hasil penelitian menunjukkan stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja mampu menurunkan niat untuk pindah. Hasil dari *Structural Equation Modeling* (SEM) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak langsung antara stres kerja dan niat untuk pindah, dan juga terdapat pengaruh negatif dan tidak langsung antara iklim organisasi dan niat untuk pindah. Pengaruh dari stres kerja terhadap niat untuk pindah lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh dari iklim organisasi terhadap niat untuk pindah.

Kata Kunci: stress kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan niat untuk pindah

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sesuai dengan yang diharapkan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

2. Dr. Hj Indi Djastuti, MS, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. Susilo Toto Raharjo, MT selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para staff administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Karyawan Bank BII sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
7. Teman-teman kuliah khususnya Angkatan XXVII, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama bekerja dan kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan kepada pihak yang teramat besar pula perannya dalam membantu saya untuk menyelesaikan studi ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 27 Maret 2009

Edi Suhanto

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Halaman sertipikasi	ii
Halaman pengesahan usulan penelitian	iii
Halaman Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	11
1.3.1. Tujuan Penelitian	11
1.3.2. Kegunaan Penelitian	12
II. TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN MODEL	13
2.1. Niat Untuk Pindah (<i>Turnover Intention</i>)	13
2.2. Stres Kerja (<i>Work Stress</i>)	15
2.3. Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	18

2.4. Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	21
2.5. Stres Kerja dan Kepuasan Kerja	25
2.6. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja	27
2.7. Kepuasan Kerja dan Turnover Intention	30
2.8. Penelitian Terdahulu	33
2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis	35
2.10. Didefinisikan Operasional Variabel	35
2.11. Hipotesis	40
III. METODE PENELITIAN	41
3.1. Jenis dan Sumber Data	41
3.2. Populasi dan Sampel	41
3.3. Metode Pengumpulan Data	43
3.4. Analisis Data	44
IV. ANALISIS DATA	55
4.1. Gambaran Umum Responden	55
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data	58
4.3. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	71
4.4. Pengujian Hipotesis	80
V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	83
5.1. Simpulan	83
5.2. Implikasi Teoritis	87
5.3. Implikasi Kebijakan	88
5.4. Keterbatasan Penelitian	90

5.5. Agenda Penelitian Mendatang	92
Daftar Referensi.....	94
Daftar Riwayat Hidup	101
Lampiran-lampiran	103

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Angka Turnover Karyawan Beberapa Sektor Usaha per Mei 2008	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3.1	Jumlah Sampel Bagian Pemasaran Per Region	43
Tabel 3.2	Variabel dan Indikatornya	47
Tabel 3.3	Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran	49
Tabel 3.4	Goodness of Fit Index	53
Tabel 4.1	Responden Menurut Jenis Kelamin	56
Tabel 4.2	Responden Menurut Pendidikan Terakhir	57
Tabel 4.3	Responden Menurut Usia	57
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	60
Tabel 4.5	Regression Weights Konstruk Eksogen Stres Kerja dan Iklim Organisasi	60
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen Kepuasan Kerja	63
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Kepuasan Kerja	65
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Turnover Intention	67
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM) ...	69

Tabel 4.10	Pengujian Univariate Outliers	72
Tabel 4.11	Pengujian Multiivariate Outliers	73
Tabel 4.12	Evaluasi Normalitas Data	74
Tabel 4.13	Perhitungan Variance Extracted (AVE) dan Discriminant Validity (\sqrt{AVE})	78
Tabel 4.14	Perhitungan Construct Reliability (CR)	78
Tabel 4.15	Korelasi Antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE	79
Tabel 4.16	Standardized Residual Covariances	79
Tabel 4.17	Regression Weight Structural Equational Model	80
Tabel 4.18	Ringkasan Pengujian Hipotesis	81
Tabel 4.19	Pengaruh Variabel Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	35
Gambar 2.2	Difinisi Operasional Stres Kerja	36
Gambar 2.3	Difinisi Operasional Iklim Organisasi	37
Gambar 2.4	Difinisi Operasional Kepuasan Kerja	38
Gambar 2.5	Difinisi Operasional Niat Untuk Pindah	39
Gambar 3.1	Path Diagram	46
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen Stres Kerja dan Iklim Organisasi	61
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen Iklim Organisasi	64
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Kepuasan Kerja	66
Gambar 4.4	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Turnover Intention	68
Gambar 4.5	Hasil Pengujian Structural Equation Modeling (SEM)	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian	104
Lampiran 2.	Data Induk	106
Lampiran 3.	Unstandardized Full SEM Model dan Hasil Uji Konfirmatory	112
Lampiran 4.	Standardized Full SEM Model dan Hasil Uji Konfirmatory	113
Lampiran 5.	Output AMOS	114

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Organisasi seringkali harus merubah struktur dan bentuk organisasinya agar organisasi dapat merespon perubahan yang terjadi. Perubahan organisasi tersebut akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalam organisasi. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu dengan mengembangkan kesempatan bagi tiap individu untuk mengembangkan karirnya.

Perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal mendorong organisasi untuk merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumberdaya yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi (*knowledge asset*) yang menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sehingga dapat memenangkan persaingan.

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan dalam pasar akan semakin ketat. Agar dapat lebih unggul dalam persaingan perusahaan harus memiliki kinerja yang

lebih baik, yang tergantung sampai seberapa keunggulan perusahaan tersebut dikelola oleh para manajer dan para pengambil keputusan puncak. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik perusahaan harus dapat memanfaatkan *resources* yang ada didalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia. Secara umum sumber daya manusia bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembentukan sumber daya manusia yang handal.

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi dan tingkat stres karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Berbagai definisi tentang *turnover* diungkapkan oleh para peneliti. *Turnover* menurut Cotton dan Tuttle (1986) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu menurut Maertz dan Campion (1998) dalam Samad (2006) proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, para peneliti telah menggali berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* tersebut, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Vandenberg dan Nelson (1999) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai *predictor*

munculnya *turnover intention*. Studi lain dilakukan oleh Igbaria dan Greenhaus (1992) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *turnover intention*.

Sehubungan dengan munculnya *turnover intention*, karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan (Harter, Schmidt, dan Hayes, 2002). Ketidakpuasan pekerja dapat menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan misalnya pencurian, mencari pekerjaan sambilan dan dapat memunculkan keabsenan (*absenteeism*) (Roznowski dan Hulin, 1992 dalam Samad, 2006). Ketidakpuasan karyawan juga cenderung memunculkan praktek tingkah laku penarikan diri dari pekerjaan seperti keluar dari perusahaan atau pengunduran diri (Samad, 2006) dan mempertimbangkan kesempatan memperoleh pekerjaan yang lain (Hellman, 1997 dalam Samad, 2006).

Turnover dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula (Igbaria dan Greenhaus, 1992). Penelitian yang dilakukan oleh Roberts, Coulson, dan Chonko (1999) dalam Mulki, et al.(2006) menunjukkan bahwa *turnover* tenaga pemasaran merupakan faktor yang utama terhadap bisnis. Biaya rekrutmen dan pendidikan terhadap tenaga pemasaran merupakan hal yang substansial dimana kerugian rata-rata atas produktivitas *sales* karena meninggalkan perusahaan sebesar US\$ 40.000,-.

Dalam hubungannya dengan pengembangan sumber daya manusia, Winterton (2004) mengemukakan tiga pendapat yang penting mengenai *turnover* karyawan;

pertama, pendidikan dan pengembangan membawa biaya utama untuk proses penggantian karyawan; kedua, mempertahankan pengetahuan dan keahlian bagi karyawan yang meninggalkan perusahaan; ketiga, perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk pendidikan dan pengembangan.

Dalam hubungannya dengan kerugian yang muncul akibat *turnover*, sejak tahun 1973 sampai dengan 1983 sektor industri di Amerika mengalami kerugian sebesar US\$ 1 sampai dengan US\$ milyar per tahun karena *turnover* karyawan. Biaya-biaya tersebut meliputi biaya iklan, biaya wawancara (*interview*), *hiring*, orientasi, pendidikan dan biaya tambahan lainnya jika biaya *turnover* meningkat yang pada akhirnya pembajakan karyawan dan *turnover* menjadi efek atau pengaruh yang nyata bagi perusahaan (Bloomquist dan Kleiner, 2000).

Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat stres yang dapat dialami oleh karyawan.

Terdapat banyak penelitian mengenai stres kerja karyawan. Robbins (2003) mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting.

Sementara itu Schuler dan Jackson (1996) mengemukakan bahwa terdapat empat “S” penyebab umum stres bagi banyak pekerja adalah *Supervisor* (atasan), *Salary* (gaji), *Security* (keamanan) dan *Safety* (keselamatan). Aturan-aturan yang kerja yang sempit dan

tekanan-tekanan yang tiada henti untuk mencapai jumlah produksi yang lebih tinggi adalah penyebab utama stres. Gaji dapat menjadi penyebab stres bila dianggap tidak diberikan secara adil. Para pekerja juga dapat mengalami stres ketika merasa tidak pasti dalam hubungan dengan keamanan pekerjaan. Bagi banyak pekerja, rendahnya keamanan kerja dapat menimbulkan stres. Ketakutan akan kecelakaan di tempat kerja dan cedera-cedera serta ancaman kematian juga dapat menimbulkan stres bagi banyak pekerja.

Definisi lain mengenai stres dikemukakan oleh Gibson (1993) dalam Ferijani dan Rahutami (2001,p.21) yang mendefinisikan stres dalam 3 kategori/sudut pandang, yaitu stres yang didefinisikan dari definisi stimulus, definisi tanggapan, dan gabungan dari ketiganya yang disebut dengan definisi stimulus-fisiologis. Definisi stimulus dari stres adalah kekuatan atau perangsang yang menekan individu sehingga menimbulkan suatu tanggapan (*response*) terhadap ketegangan (*strain*), dimana ketegangan tersebut dalam pengertian fisik mengalami perubahan bentuk. Sedangkan jika dipandang dari segi tanggapan, stres adalah tanggapan fisiologis atau psikologis dari seseorang terhadap tekanan lingkungannya, dimana penekannya (*stressor*) berupa peristiwa atau situasi eksternal yang dapat berbahaya. Dari kedua definisi tersebut maka muncul definisi yang ketiga dimana merupakan pendekatan gabungan stimulus-fisiologis, yaitu stres adalah konsekuensi dari pengaruh timbal balik (interaksi) antara rangsangan lingkungan dan tanggapan individu.

Definisi lain tentang stres digambarkan oleh Greenberg dan Baron (1995) dalam Ferijani dan Rahutami (2001,p.22) yang mendefinisikan stres sebagai suatu bentuk reaksi emosional dan fisik yang muncul dalam menanggapi tuntutan dari dalam ataupun dari luar organisasi.

Selain stres, faktor lain yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah iklim organisasi. Reichers dan Scheneider (1990, p.22) dalam Vardi (2001, p.327) mendefinisikan iklim sebagai suatu persepsi atau anggapan bersama mengenai kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal. Iklim sebagai suatu representasi dan tujuan-tujuan organisasi dan alat-alat dan cara-cara yang ditiru dan dijalankan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Litwin and Stringer (1968,p.1) dalam Fey dan Beamish (2001,p.857) mendefinisikan iklim organisasi sebagai *“a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour”*. Menurut Fey dan Beamish (2001,p.857) dalam konsep yang bersifat tradisional, iklim organisasi bertujuan untuk menggambarkan kondisi sepintas dari suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Dalam penelitian-penelitian terdahulu para peneliti banyak menggunakan variabel stres dan iklim organisasi sebagai dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2003). Menurut Locke (1976) dalam Desiana dan Soetjipto (2006) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut George dan Jones (2002) dalam Desiana dan Soetjipto (2006), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini.

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2003).

Dalam penelitiannya, Gilmer (1985) dalam Desiana dan Soetjipto (2006) menemukan bahwa terdapat sepuluh dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan (manajemen), upah, aspek intrinsik dan pekerjaan, supervisi, aspek sosial dan pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja dan *benefit*. Sedangkan Luthans (1992) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, imbalan, promosi, supervisi kelompok kerja dan juga kondisi kerja.

Stres kerja dan iklim organisasi adalah dua variabel yang menjadi prediktor variabel kepuasan kerja yang akan dikaji dalam penelitian ini. Penelitian ini mengambil subyek di sebuah bank swasta nasional yaitu PT. Bank Internasional Indonesia, Tbk.

PT. Bank Internasional Indonesia, Tbk atau disingkat BII didirikan sebagai bank komersial di Jakarta pada tahun 1959. Di tahun 1980, BII melakukan *merger* dengan PT. Bank Tabungan Untuk Umum 1859 yang beroperasi di Surabaya. Pada tahun 1988, BII menjadi bank umum devisa dan memperoleh izin untuk menjalankan bisnis dan pelayanannya untuk mendukung ekspor – impor dan bisnis perdagangan valuta asing. BII menjadi perusahaan terbuka di tahun 1989 dan terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya.

Krisis moneter yang mulai melanda Indonesia di awal tahun 1997 memberikan imbas yang luar biasa pada sektor perbankan, termasuk diantaranya berdampak pada kinerja BII. Selama periode 1999 – 2002, banyak langkah yang telah diambil BII untuk

meningkatkan kinerja keuangannya, antara lain mengikuti program rekapitulasi bank yang dikoordinir oleh BPPN juga melakukan dua kali *right issue*. Pada tanggal 15 Desember 2003, konsorsium Sorac yang terdiri dari Temasec Singapore, Kookmin Bank Korea dan DBS Singapore, membeli 51% saham BII. Momentum ini merupakan awal baru bagi perubahan bisnis secara fundamental. Seiring dengan perubahan manajemen dan sebagai perwujudan dari komitmen, BII telah melewati proses *strategic review* yang berdasarkan pada potensi pasar dan kemampuan kompetitif BII sendiri.

Pada saat itu saham mayoritas BII dikuasai oleh konsorsium Sorac. Banyak perubahan yang telah dialami BII setelah kepemilikan dikuasai oleh konsorsium asing. Seiring perubahan kepemilikan dan karena adanya persaingan bisnis yang semakin ketat di sektor perbankan melahirkan perubahan yang fundamental pada strategi bisnis yang berimbas pada perubahan strategi keuangan, strategi pemasaran, strategi pelayanan dan strategi sumber daya manusia. Adanya perubahan yang cukup drastis pada semua lini sangat mempengaruhi sumber daya manusia yang menjadi tulang punggung yang menjalankan roda perusahaan.

Dengan adanya perubahan aspek tersebut menyebabkan perubahan pada perilaku karyawan. Beban kerja yang meningkat, munculnya konflik antar departemen dan penetapan target pencapaian yang tinggi secara langsung maupun tidak langsung dapat melahirkan stres dalam pekerjaan. Stres yang secara terus menerus yang dialami karyawan ditambah dengan iklim organisasi yang kurang mendukung dapat menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang lambat laun dapat memicu meningkatkannya keinginan untuk pindah (*turnover intention*) karyawan. Sedangkan *turnover intention* adalah indikator yang penting dari *turnover* sesungguhnya

diwaktu yang akan datang dan dengan angka *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan kerugian yang nyata bagi perusahaan (Futrell dan Parasuraman, 1984).

Penelitian ini memilih BII sebagai obyek penelitian didasarkan oleh dua alasan. Pertama, angka *turnover* karyawan di BII tergolong cukup tinggi yang hampir menyamai angka *turnover* rata-rata perbankan yaitu pada kisaran 10-11%, sehingga rekrutmen dan *training* sangat sering dan harus dilakukan untuk menggantikan posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan. Kondisi ini dapat menyebabkan sulitnya dalam penetapan target dan sasaran bagi masing-masing individu karyawan karena sering terjadinya keluar masuk karyawan pada jabatan atau bagian yang sama. Kedua, terjadinya banyak perubahan di BII diantaranya adalah perubahan pada sistem kerja, perubahan struktur organisasi, perubahan strategi dan perubahan-perubahan lain berimbas bagi perilaku karyawan yang dapat memunculkan potensi stres yang dapat berimbas pula pada perubahan iklim organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja masing-masing individu karyawan.

Tabel 1.1.
Angka Turnover Karyawan Beberapa Sektor Usaha
per Mei 2008

Sektor Perbankan	Industri Migas	Sektor Manufaktur
10-11%	12%	8%

Sumber : <http://vibiznews.com>, Juli 2008

Sehubungan dengan *turnover* karyawan, berdasarkan hasil survei *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Watson Wyatt mengemukakan bahwa kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia. Sebagai contoh yaitu

di sektor perbankan, khususnya untuk tenaga dengan keahlian khusus. Hasil survei yang dilakukan sejak pertengahan tahun 2006-2007 itu menunjukkan *turnover* untuk posisi-posisi penting (level manajerial dan di atasnya) di industri perbankan antara 6,3%-7,5%. Sedangkan *turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1-0,74%.

Berdasarkan permasalahan diatas, studi mengenai *turnover intention* karyawan di sektor perbankan khususnya BII adalah hal yang sangat perlu untuk dilakukan untuk memprediksi seberapa besar faktor stres kerja, iklim organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi niat untuk pindah karyawan dan memberikan masukan kepada perusahaan sebagai salah satu upaya untuk menekan angka *turnover* yang sebenarnya.

1.2. Perumusan Masalah

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Perubahan-perubahan mendasar pada organisasi akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalam organisasi. Setiap individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh kepada perusahaan.

Dalam kasus ini, persaingan yang ketat dalam industri perbankan mengakibatkan setiap organisasi perbankan berlomba untuk meningkatkan kinerja perusahaannya dengan berbagai cara seperti dengan merubah struktur organisasi, perbaikan sistem dan prosedur, penetapan sasaran jangka pendek dan jangka panjang, peningkatan dalam pelayanan kepada nasabah dan upaya-upaya mendasar lain yang dilakukan dalam rangka menjadikan perusahaan yang lebih unggul dan berdaya saing (*competitive advantage*).

Untuk mendukung perubahan-perubahan yang dilakukan perusahaan, sumber daya manusia (karyawan) merupakan pelaku yang dominan dan sangat penting dalam rangka mendukung tujuan-tujuan perusahaan tersebut. Adanya perubahan-perubahan mendasar yang dialami perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang tersebut menyebabkan tuntutan pekerjaan yang semakin berat yang dialami oleh setiap karyawan. Karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan akan tetap bertahan sebagai karyawan yang loyal, sementara dalam kondisi lain niat untuk pindah (*turnover intention*) akan meningkat bagi karyawan yang “tidak dapat menerima” perubahan dan didorong oleh iklim organisasi yang kurang kondusif dan pada akhirnya dapat memberikan reaksi atau keputusan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah apakah pengaruh stres kerja dan iklim organisasi (dengan kepuasan kerja sebagai variabel penguat / *intervening*) terhadap niat untuk pindah karyawan bagian pemasaran di PT. Bank Internasional Indonesia, Tbk.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
- 2) Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan
- 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna sebagai :

- 1) Kontribusi terhadap kajian mengenai interaksi antara stres kerja (*work/job stress*), iklim organisasi (*organizational climate*), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan niat untuk pindah (*turnover intention*). Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.
- 2) Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal manajemen BII dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi sumber daya manusia kedepan dan khususnya dalam rangka menekan dan menurunkan angka *turnover* karyawan yang cukup tinggi yang pada akhirnya juga dapat mengurangi kerugian yang dialami perusahaan.

BAB II

TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Niat Untuk Pindah (*Turnover Intention*)

Penelitian empiris mengenai *turnover* karyawan telah banyak dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi sebab-sebab pengunduran diri karyawan. Satu dasar pemikiran yang penting mengenai *turnover* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan di kemudian hari dan dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan, dengan demikian juga dapat meningkatkan gaji dan penghargaan. Karenanya, pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dan merupakan satu mata rantai dengan *turnover* karyawan (Carmeli dan Weisberg, 2006).

Satu aspek yang cukup menarik perhatian adalah mendeteksi faktor-faktor motivasional yang akan dapat mengurangi niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena niat untuk pindah sangat kuat pengaruhnya dalam menjelaskan *turnover* yang sebenarnya. Adanya karyawan yang keluar dari organisasi memerlukan biaya yang besar dalam bentuk kerugian yang besar akan tenaga ahli yang mungkin juga memindahkan pengetahuan spesifik perusahaan kepada pesaing (Carmeli dan Weisberg, 2006).

Turnover intention didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Carsten dan Spector (1987) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* dan *intention to quit*. Penelitian serupa dilakukan oleh Arnold dan Feldman (1982) mengambil

kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan semakin tinggi tingkat niat untuk bertahan dalam perusahaan. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik secara keseluruhan di tempat kerja dan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi yang akhirnya akan menyebabkan rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*) (Raabe dan Beehr, 2003; Ramaswami dan Singh, 2003). Busch et al. (1998) dalam Hwang dan Huei Kuo (2006) menjelaskan bahwa seseorang yang relatif puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal dalam perusahaan lebih lama, dan dapat menurunkan angka keluar masuk karyawan dan mengurangi keabsenan.

Keinginan untuk pindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam penelitian yang dilakukan, variabel *turnover intention* digunakan dalam cakupan yang luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary*

turnover). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Turnover intention* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *Avoidable voluntary turnover*.

2.2. Stres Kerja (*Work Stress*)

Stres dapat didefinisikan sebagai suatu respon yang dibawa oleh berbagai peristiwa eksternal dan dapat berbentuk pengalaman positif atau pengalaman negatif (Selye, 1976 dalam Jagaratnam dan Buchanan, 2004, p.238). Selain itu, Fontana (1989) dalam Jagaratnam dan Buchanan (2004, p.238) mendefinisikan stres sebagai suatu tuntutan yang muncul karena adanya kapasitas adaptif antara pikiran dan tubuh atau fisik manusia. Definisi lain tentang stres kerja dikemukakan oleh Selye (1976) dalam Nasurdin dan Kumaresan (p.64) yang mengartikan stres kerja sebagai tanggapan atau respon yang tidak spesifik dari fisik manusia terhadap tuntutan (*demand*) yang timbul.

Dalam hubungannya dengan stres, Robbins (2003) membagi tiga kategori potensi penyebab stres (*stressor*) yaitu lingkungan, organisasi, dan individu. Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi dalam perancangan struktur organisasi. Ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Robbins (2003) berpendapat bahwa struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam

pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres. Selanjutnya Robbins (2003) memaparkan bahwa survei yang dilakukan secara konsisten yang telah dilakukan menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai suatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, retaknya hubungan, dan kesulitan disiplin anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan dapat terbawa ke tempat kerja. Masalah ekonomi yang dialami oleh individu merupakan perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan.

Banyak faktor dalam lingkungan kerja yang ditandai dengan tingginya tingkat persaingan, keterbatasan waktu, adanya faktor-faktor yang tidak terkontrol, keterbatasan ruang, perkembangan teknologi yang terjadi terus menerus, adanya konflik kepentingan dari *stakeholder* organisasi (Hall dan Savery, 1986 dalam Nasurdin dan Kumaresan, p.63), meningkatnya peran partisipasi manajemen dan adanya komputerisasi (Murray dan Forbes, 1986 dalam Nasurdin dan Kumaresan, p.63), semakin meningkatnya ketidakpastian dan hal-hal lain dapat menimbulkan semakin tingginya tingkat stres ditempat kerja.

Stres dapat disebabkan oleh lingkungan, organisasi dan variabel individu (Mattesan dan Ivancevich, 1999, Cook dan Hunsaker, 2001 dalam Nasurdin dan Kumaresan, p.64). Faktor-faktor organisasional diketahui mempengaruhi stres karyawan ditempat kerja (Greenhaus dan Beutell, 1985 dalam Nasurdin dan Kumaresan, p.64). Faktor-faktor ini biasanya disebut sebagai penyebab stres organisasional karena faktor-faktor ini sebagai salah satu pemicu berbagai reaksi akan munculnya stres (Van Onciul, 1996 dalam Nasurdin dan Kumaresan, p.64). Dari

berbagai sumber stres organisasional, terdapat lima variabel yang merupakan sumber stres yaitu konflik, tersendatnya karir (*blocked career*), persaingan (*alientation*), kelebihan beban kerja (*work overload*) dan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Konflik peran (*role conflict*) mempunyai hubungan yang positif dengan stres kerja (Roberts et al, 1997 dalam Nasurdin dan Kumaresan, p.64). Foot dan Venne (1990) dalam Nasurdin dan Kumaresan(p.64) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara terghalangnya karir dengan stres kerja. Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan dan mempengaruhi tingkat stres.

Lebih lanjut Thoits (1995) dalam dalam Nasurdin dan Kumaresan (p.64) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stres (Beehr dan Newman, 1978).

Penelitian mengenai stres peran oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek dan Rosenthal (1964) dalam Narayanan, et al. (1999,p.64) yang melakukan penekanan pada sistem peran dan menggunakan variabel konflik peran (*role conflict*) dan skala kerancuan peran (*role ambiguity scales*) (Rizzo, House dan Lirtzman, 1970 dalam Narayanan, et al., 1999,p.64) berlangsung beberapa dekade. Penelitian yang dilakukan Parkes (1985) dalam Narayanan, et al. (1999,p.64) mengemukakan bahwa masalah hubungan antar personal yang merupakan penyebab utama dari stres. Lebih lanjut Motowidlo, Packard dan Manning (1986) menjelaskan bahwa *work overload*,

interpersonal conflict dan kurangnya dukungan sebagai penyebab utama munculnya stres.

Dalam kehidupan stres adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari. Manusia dalam hidupnya mempunyai banyak kebutuhan, namun dalam pemenuhannya kendala dan rintangan akan selalu menyertainya. Hal inilah yang merupakan pangkal terjadinya stres. Menurut Singer (1990,p.369) dalam Mardiana dan Muafi (2001, p.165), *Stress encompasses the physiological and psychological reactions which people exhibit in response to environment event called stressors*. Ada tiga klasifikasi penyebab stres (*stressor*), pertama: *organizational stressor*, yang secara langsung terkait dengan lingkungan kerja dan fungsi secara langsung dengan pekerjaan. Kedua, *life events* yang tidak dipengaruhi oleh aspek organisasi tetapi lebih didominasi dari peristiwa kehidupan individu. Ketiga, *individual stressor* terkait dengan karakteristik yang dimiliki masing-masing individu dalam memandang lingkungannya (Singer, 1990; Robbins, 1996,p.224, Cook, 1988,p.18 dalam Mardiana dan Muafi, 2001).

2.3. Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

Al Shammari dalam Haryanti (2005) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja dilingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Sedangkan Reichers dan Scheneider dalam Shadur, et.al. (1999) berpendapat bahwa iklim organisasi (*organizational climate*) mengacu pada persepsi bersama dari kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi secara informal dan formal. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-

sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi-organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Schneider dan Reatsch (1988) dalam Vardi (2001, p.327) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep atau gagasan multi faktor yang merupakan pencerminan dari fungsi-fungsi kunci organisasi atau tujuan-tujuan organisasi, seperti iklim yang kondusif atau iklim pelayanan. Sedangkan menurut Forehand dan Glimer (1964) dalam Srivastav (2006,p.125) iklim organisasi adalah perpaduan dari karakteristik-karakteristik organisasi yang terintegrasi secara konseptual. Karakteristik organisasi dijabarkan dalam keperibadian organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi dan tingkah laku dari anggota dalam suatu organisasi. Iklim organisasi adalah hasil dari interaksi antar struktur organisasi, sistem, budaya, tingkah laku pimpinan dan kebutuhan-kebutuhan psikologis karyawan (Pareek, 1989 dalam Sivastav,2006,p.125). Definisi lain dikemukakan oleh Moran & Volkwein (1992,p.20); Koys & DeCotiis (1991); De Witte & De Cock (1986); James & Jones (1974) dalam McMurray, et al. (2004,p.474) yang mendefinisikan iklim organisasi sebagai sebagai persepsi kolektif anggota organisasi tentang organisasinya dengan memperhatikan dimensi-dimensi seperti otonomi, kepercayaan (*trust*), kekompakan (*cohesiveness*), dukungan (*support*), pengenalan (*recognition*), inovasi dan kewajaran (*fairness*).

George Litwin dan Robert Stringer dalam Alavi dan Jahandari (2005,p.250) mendefinisikan iklim organisasi adalah persepsi orang dalam organisasi dimana ia bekerja dan pandangan atau perasaannya tentang dimensi-dimensi seperti kebebasan, struktur organisasi, upah dan gaji, kehati-hatian dan ketulusan hati dan dukungan

terhadap organisasi. Sementara Ali Alageh Band dalam Alavi dan Jahandari (2005,p.250) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas internal dari sebuah organisasi yang dialami dan dirasakan oleh anggota organisasi.

Banyak peneliti yang melakukan penelitian tentang iklim organisasi telah bersepakat bahwa iklim organisasi adalah suatu yang bersifat psikologis, multidimensi, fenomena yang kompleks yang mempunyai efek terhadap pembelajaran, kinerja, *turnover*, keabsenan dan jabatan yang tetap. Menurut Alavi dan Jahandari (2005,p.249) bahwa faktor-faktor terpenting yang dapat mempengaruhi iklim organisasi adalah moral, kepemimpinan (*leadership*), organisasi formal dan informal dan keperibadian (*personality*).

Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (Shadur, et.al., 1999). Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi. Selain itu, iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai, antar pegawai adanya hubungan yang harmonis dan berorientasi pada prestasi, maka dengan demikian dapat diharapkan bahwa tingkat perilaku pegawai atau pegawai yang mengarah pada tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi itu tinggi.

Church (1995) mengemukakan bahwa iklim organisasi (*organizational climate*) meliputi aspek-aspek seperti: struktur organisasi (*organizational structure*); tanggung jawab (*responsibility*) dan imbalan (*reward*)

Iklm organisasi memperhatikan penilaian atau tanggapan karyawan mengenai pentingnya aspek-aspek hubungan kerja dalam membentuk nilai-nilai organisasi (Lippit et al.,1985; Ott,1989 dalam Wei dan Morgan,2004,p.378). Iklm organisasi telah mempertunjukkan pengaruh yang kuat terhadap tingkah laku individu dan kelompok di dalam organisasi (Abbey,1983).

Thomas Moran dan Frederick Volkwein dalam Alavi dan Jahandari (2005,p.250) mengklasifikasikan pendekatan-pendekatan iklm organisasi sebagai: 1) struktural, 2) konseptual, 3) interaktif, dan 4) kultural. Sementara Halpin dan Croft dalam Alavi dan Jahandari (2005,p.251) menggunakan delapan faktor dalam penelitian tentang iklm organisasi yaitu *disinterest*, moral, ketulusan hati, penarikan diri, kedekatan dengan *supervisor*, penekanan pada produksi, pengaruh dan dukungan (*support*). Sementara George Litwin dan Robert Stringer dalam Alavi dan Jahandari (2005,p.251) menggunakan dimensi yaitu struktur, tanggung jawab, upah dan gaji (*reward*), resiko, iklm yang hangat dan tulus, dukungan standar-standar, konfrontasi dan identitas.

2.4. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya

dengan pekerjaannya adalah perhitungan rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

Definisi lain dikemukakan oleh Church (1995) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh pegawai. Dalam hal ini dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang *fair* dan tidak merugikan, hubungan sosial didalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Sementara Mc Nesse Smith (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa yang akan datang. (Jürges, 2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah hasil yang penting dalam aktivitas pasar tenaga kerja. Upah hanya merupakan suatu dimensi yang menjadi pilihan individu-individu selain keadilan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah konsep atau gagasan sentral dalam psikologi organisasi. Kepuasan kerja berhubungan dengan hubungan kerja dan hasil-hasil umum seperti kinerja pekerjaan, komitmen organisasi, keleluasaan beraktivitas seperti tingkah laku kewargaan organisasi dan kepuasan hidup (Hulin dan Judge, 2003:Johns,

2001: Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001; Warr, 1999 dalam Cohrs, et al., 2006, p.363). Menurut pendekatan situasional kepuasan kerja disebabkan atau merupakan refleksi dari karakteristik suatu pekerjaan dan karakteristik pekerjaan yang lebih baik menjadikan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cohrs, et al., 2006, p.363).

Kepuasan kerja adalah suatu yang penting dalam sikap hubungan kerja diantara tenaga pemasaran dengan beberapa sebab, pertama, kepuasan kerja berhubungan langsung dengan komitmen organisasi (Brown dan Peterson, 1993). Disamping itu, kepuasan kerja secara langsung (Netemeyer, Johnston, dan Burton, 1990) atau secara tidak langsung (Brown dan Paterson, 1994) berhubungan dengan niat untuk pindah bagi tenaga pemasaran. Niat untuk pindah adalah indikator yang penting dari *turnover* sesungguhnya diwaktu yang akan datang (Futrell dan Parasuraman, 1984). Pendapat lain dikemukakan oleh Locke (1976) dalam Madlock(2008,p.65) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan dan positif dari pekerjaan seseorang dan pengalaman yang ditemuinya.

(Robbins, 2003) mengemukakan bahwa pendekatan yang paling banyak digunakan adalah peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor perhitungan (*summary score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Metode peringkat global tunggal tidak lebih dari sekedar menanyai karyawan untuk menanggapi pertanyaan. Pendekatan lainnya adalah dengan mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan pada setiap elemen tersebut. Faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana pekerjaan,

pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja.

Ketidakpuasan karyawan menurut Robbins (2003) dapat diungkapkan dalam sejumlah cara atau dimensi sebagai berikut :

- Keluar: Prilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
- Suara: Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.
- Kesetiaan: Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dan kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar.”
- Pengabaian: Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Dalam hubungan dengan stres, ketidakpuasan adalah sebagai akibat jangka pendek dari stres (Cooper, Rout dan Faragher, 1989 dalam Williams, et al., 2000). Sebab umum dan yang utama yang menyebabkan stres kerja dan ketidakpuasan karyawan adalah pancaran dari pekerjaan itu sendiri, yang mana hubungan antar karyawan yang bersifat alami dan antar karyawan dengan *supervisor* (Barnet dan Brennan, 1997; Rodwell, Kienzle, dan Shadur, 1998 dalam Madlock, 2008, p.65). Korte dan Wyne (1996) dalam Madlock(2008,p.65) berpendapat bahwa terjadinya kemerosotan hubungan dalam organisasi disebabkan karena menurunnya komunikasi

antar karyawan (anggota organisasi), antar sesama pekerja dan supervisor yang mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan kadang dapat menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaan.

2.5. Stres Kerja dan Kepuasan Kerja

Banyak studi yang dilakukan oleh para peneliti yang mengkaji hubungan antara stres dan kepuasan kerja. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Keduanya saling berhubungan seperti yang dikemukakan Robbins (2003), bahwa salah satu dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Robbins(2003) juga berpendapat bahwa stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Lebih jauh lagi Robbins (2003) bahwa dampak dari stres terhadap kepuasan adalah sangat langsung.

Bagi banyak orang kuantitas stres yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot (Robbins, 2003).

Penelitian-penelitian lain yang telah dilakukan menggunakan kerancuan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*) sebagai penyebab munculnya stres.

Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Hollon & Chesser (1976); Miles (1976); Miles & Petty (1975) dalam Sullivan dan Bhagat (1992,p.354) pada umumnya mengidentifikasi bahwa stres kerja (*job stress*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempunyai hubungan yang terbalik. Dalam penelitian serupa, Kemery, Mossholder, dan Bedeian (1987) dalam Sullivan dan Bhagat (1992,p.354) menemukan bahwa konflik peran dan kerancuan peran mempunyai hubungan yang langsung dengan kepuasan kerja dan gejala fisik (*physical symptoms*) yang pada gilirannya akan mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*).

Penelitian lain mengenai hubungan yang tidak langsung antara stres terhadap niat untuk pindah melalui kepuasan kerja telah dipublikasikan oleh Hendrix, Ovalle, dan Troxler (1985) dan Kemery, Bedian, Mossholder, dan Touliatos (1985) dalam Sullivan dan Bhagat (1992,p.354). Hendrix, et al.(1985) mengembangkan sistem penilaian terhadap stres untuk mengukur stres organisasional, kepuasan kerja dan niat untuk pindah dari karyawan yang bekerja pada sebuah departemen pertahanan dengan N=341 dan karyawan rumah sakit dengan N=29.

Penelitian mengenai hubungan *stress-job satisfaction* juga dilakukan oleh Drory dan Shamir (1988) dalam Sullivan dan Bhagat (1992) yang melakukan pengujian efek dari dalam organisasi (seperti; konflik peran, kerancuan peran dan dukungan manajemen) dan efek dari luar organisasi (seperti dukungan komunitas, konflik keluarga dan peran), dan karakteristik tugas terhadap kepuasan kerja dan *burn out*. Mereka menemukan faktor-faktor luar organisasi, khususnya dukungan komunitas merupakan kontribusi terbesar dalam menjelaskan *variance* (12%) kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bhagat dan Allie (1989) dalam Sullivan dan Bhagat (1992,p.356) menggunakan variabel *moderating sense of competence* menguji hubungan antara stres dan kepuasan kerja dengan menggunakan sampel 276 orang guru sekolah dasar. Pada tahun-tahun sebelumnya Organ dan Greene (1974) meneliti 94 orang *scientist* dan teknisi pada perusahaan peralatan elektronik. Mereka menemukan bahwa kerancuan peran dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan untuk individu-individu dengan *locus of control* internal yang tinggi, namun tidak signifikan untuk individu-individu dengan *locus of control external* yang tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H1 : Stres kerja (work/job stress) mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (job satisfaction)

2.6. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Dengan demikian apabila pegawai merasa bahwa iklim yang ada pada organisasi tempat ia bernaung cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja dengan baik, dan hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa puas.

Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, menurut penelitian Rongga et al. (2001) mengemukakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim

yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Burke (1994) dalam Haryanti (2005) mengatakan bahwa manajemen persepsi pegawai melalui perubahan untuk menyatukan budaya, sistem penghargaan, iklim kelompok kerja, dan perilaku manajerial adalah masalah penting dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan sistematis serta fungsi manajemen sumber daya manusia. Lebih lanjut Burke (1994) berpendapat bahwa iklim organisasi yang kondusif erat kaitannya dengan kepuasan kerja melalui persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri.

Prilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan dan anggota kelompok semuanya memiliki dampak pada sikap dan persepsi pegawai tentang pekerjaan dan organisasi mereka (Church, 1995 p.173). Pegawai yang merasakan kepuasan kerja lebih cenderung menjadi produktif dan untuk bertahan pada pekerjaan (Cohen, Likert dan Katz dalam Mc Nesse-Smith, 1996, p.163). Sedangkan ketidakpuasan kerja dikaitkan dengan ketidakhadiran (*absenteeism*), keluhan (*grievances*), dan perpindahan (*turnover*) merupakan biaya yang sangat mahal bagi organisasi (Judge, 1993) dalam Staples, et al. (1998).

Rongga et. al. (2001, p. 79) melakukan penelitian terhadap iklim organisasi dan kepuasan pelanggan dengan sampel para manajer di perusahaan kecil menjadi obyek penelitian dan pegawai sebagai pelanggan menjelaskan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang memperkuat pendapat mengenai hubungan iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Friedlander dan Margulies (1969) yang berpendapat bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang langsung terhadap

kepuasan kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Downey dan John W. Slocum, Jr. (1975) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi saling berhubungan dengan keperibadian individu dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian serupa mengenai iklim organisasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, Mahajan, et al. (1984) mengemukakan adanya hubungan antara empat variabel iklim organisasi (*closeness of supervision, influence in determining standards, perceived role ambiguity, dan perceived role conflict*) dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian lain yang dilakukan Snyder (1990) dengan sampel pemimpin pelatih atletik pada 17 perguruan tinggi di California menemukan bahwa perilaku pemimpin pelatih atletik dan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja para pelatih. Pendapat ini diperkuat oleh Batlis (1980) yang mengemukakan bahwa salah satu dimensi dari iklim organisasi yaitu *performance reward dependence* mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Studi yang sama dilakukan oleh Johannesson (1973), Downey, Hellriegel, Phelps, & Slocum (1974), dan LaFollette & Sims (1975) dalam Muchinsky (1977) menjelaskan adanya hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H2 : Iklim organisasi (organizational climate) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (job satisfaction)

2.7. Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Dalam rangka menguatkan penelitian tentang kepuasan kerja, Herzberg dalam Dessler (2000) dalam Djati dan Khusaini(2003) berpendapat bahwa setiap orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu: pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Hal ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman lahiriah. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan bermacam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan tingkat absensi karyawan serta *turnover* akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan.

Disamping faktor pemeliharaan diatas, faktor kompensasi juga dipandang turut mempengaruhi produktivitas atau prestasi pekerja. Robbins (2003) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi (*rewards*) seharusnya dikaitkan dengan prestasi kerja (*performance*). Sekalipun pemberian kompensasi telah didasarkan pada kriteria kinerja, apabila tenaga kerja mempersepsi rendah, hasilnya menjadi prestasi kerjanya rendah, menurunnya kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan meningkatnya *turnover* dan *absenteeism*. Terjadinya *turnover* disebabkan oleh ketidaksenangan karyawan terhadap pekerjaannya dan akan mencari alternatif kesempatan pekerjaan lain (Spector, 1997 dalam Jaramillo, et al., 2006).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Peterson (1993); Griffeth, Hom, dan Gaertner (2000); Teft dan Meyer (1993) bahwa adanya hubungan yang

signifikan antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah. Penelitian-penelitian lain juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan penyebab utama munculnya *turnover* (Bretz, Boudreau, dan Judge, 1994; Fields et al., 2005). Penelitian serupa dilakukan oleh Babakus, et al. (1999) dan Low, et al. (2001) dalam Jaramillo, et al.(2006) menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja juga mempunyai hubungan yang tidak langsung terhadap niat untuk pindah. Pendapat yang sama disampaikan oleh Busch et al. (1998) dalam Hwang dan Huei Kuo (2006) menjelaskan bahwa seseorang yang relatif puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal dalam perusahaan lebih lama, dan dapat menurunkan tingkat keluar masuk karyawan dan mengurangi keabsenan.

Penelitian yang dilakukan oleh Trevor (2001) dalam San Hwang dan Huei Kuo (2006,p.255) menguatkan pendapat serupa dengan hasil yang nyata mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan *turnover*. Penelitian lain dilakukan Carsten dan Spector (1987) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* dan *intention to quit*. Arnold dan Feldman (1982) juga menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan semakin tinggi tingkat niat untuk bertahan dalam perusahaan. Pendapat serupa diperkuat oleh Hom dan Griffeth's (1991) yang memodifikasi model dari *turnover* dengan menggunakan model *job satisfaction* sebagai elemen kunci dalam pengambilan keputusan untuk tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaan.

Studi lain yang dilakukan oleh Churchill, Ford dan Walker (1976) menemukan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan keluar

masuknya (*job turnover*) tenaga kerja; ketidakpuasan pekerja akan membuat karyawan lebih suka untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Susskind et al. (2000) dalam Chiu, et al. (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dan berhubungan negatif dengan niat untuk pindah.

Penelitian lain dilakukan oleh Chiu dan Francesco (2003) dalam Chiu, et al. (2005) yang mengindikasikan bahwa *turnover intention* individual mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Abraham (1999) juga menguatkan pendapat yang sama dengan membuktikan adanya hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah dan setelah adanya usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk pindah menurun dengan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Herzberg (1987) dalam Carmeli dan Weisberg (2006) menarik kesimpulan bahwa adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik dengan niat untuk pindah. Thatcher dan Stepina (2001) dalam Ahuja, et al.(2007) menguatkan pendapat serupa dengan menggunakan variabel kepuasan kerja dan *job utility* untuk memprediksi niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*intention to quit*).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H3: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap niat untuk pindah (turnover intention)

2.8. Penelitian Terdahulu

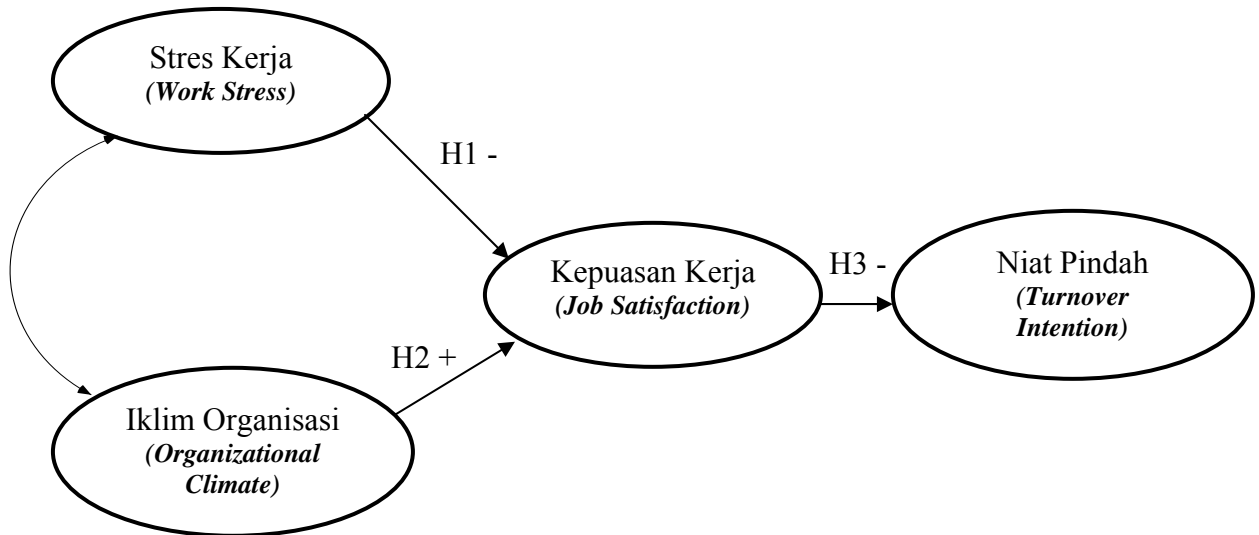
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Metode
1	Sarminah Samad (2006)	<i>Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors</i>	Kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i> , komitmen organisasi mempunyai hubungan signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i> , komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	SPSS
2	Abraham Carmeli & Jacob Weisberg (2006)	<i>Exploring Turnover Intention among Three Professional Groups of Employees</i>	Komitmen afektif mempunyai hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik mempunyai hubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> , kinerja pekerjaan mempunyai hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>	SPSS
3	Carey J. Snyder (1990)	<i>The Effects of Leader Behavior and Organizational Climate on Intercollegiate Coaches' Job Satisfaction</i>	Prilaku pimpinan (<i>leader behavior</i>) dan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja	SPSS

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Metode
4	Endang Nur Widyastuti (2004)	Analisis pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui <i>variable intervening</i> kepuasan kerja	Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang	SEM / AMOS
5	Breda Sweeney and Brid Boyle (2005)	<i>Supervisory Actions, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Irish Trainee Accountants</i>	Kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan positif terhadap niat untuk bertahan dalam perusahaan (<i>intention to remain</i>)	SPSS
6	Ing-San Hwang dan Jyh-Huei Kuo(2006)	<i>Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations</i>	Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan negatif dengan turnover intention , interaksi antara kepuasan kerja dan <i>perceived alternative employment Opportunities</i> mempunyai hubungan yang positif dengan <i>turnover intention</i>	SPSS
7	Irwansyah (2005)	Pengaruh komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan keperilakuan etis terhadap keinginan berpindah professional sistem informasi	Komitmen organisasional, kepuasan kerja , dan keperilakuan etis mempunyai pengaruh terhadap keinginan berpindah professional sistem informasi	SPSS

2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: H1: Robbins(2003); H2: Friedlander dan Margulies (1969);
H3: Carmeli dan Weisberg, 2006

2.10. Definisi Operasional Variabel

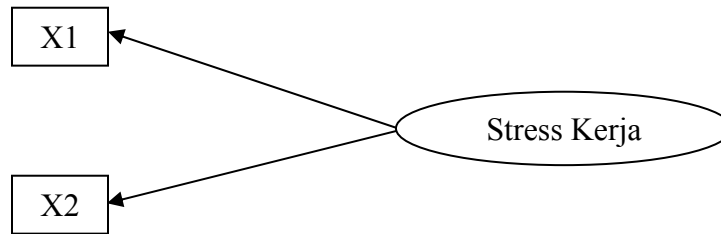
- a) Stres kerja (*Work Stress*) adalah sebagai kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting (Robbins,2003).

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut :

1. *Individual Stressor (Stressor Individual)*
2. *Role Stress (Stres peran)*

Sumber: Roberts, James A., Richard S. Lapidus dan Lawrence B. Chonko
(1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Gambar 2.2
Difinisi Operasional Stres Kerja



Keterangan :

X1 : *Individual Stressor (Stressor Individual)*

X2 : *Role Stress (Stres peran)*

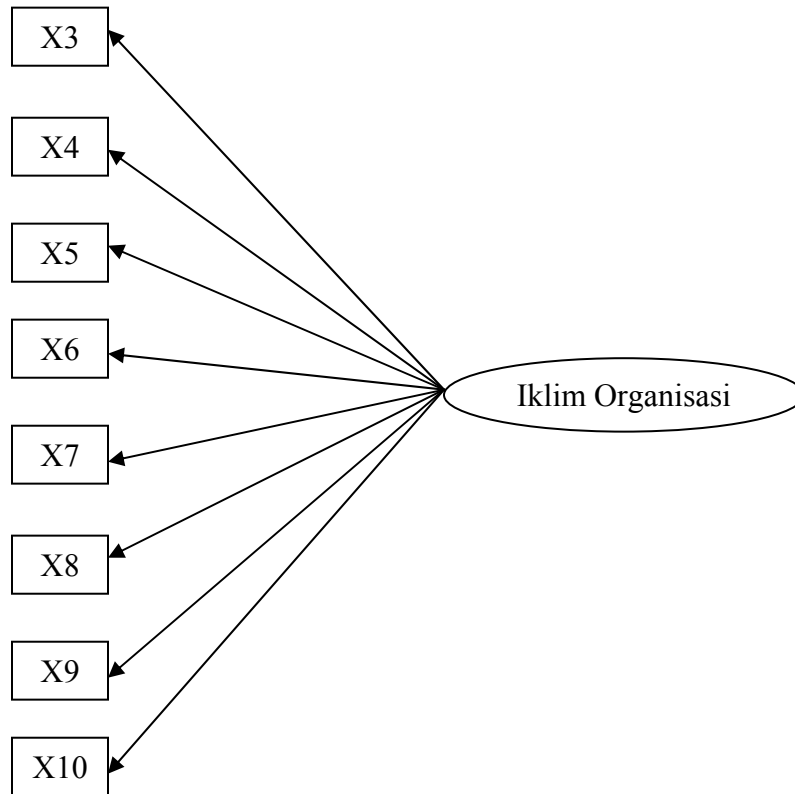
- b) Iklim organisasi (*Organizational Climate*) adalah suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja dilingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan (Fey dan Beamish, 2001, p.857).

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut :

1. Lingkungan organisasi
2. Tujuan organisasional
3. Tingkat saling percaya antar anggota organisasi
4. Penanganan konflik dalam organisasi
5. Pemanfaatan personalia
6. Metode pengendalian manajemen
7. Komunikasi dalam organisasi
8. Dukungan antara satu sama lain

Sumber: David A. Whetten dan Kim S. Cameron (1998) dalam Fuad Mas'ud
(2004)

Gambar 2.3
Difinisi Operasional Iklim Organisasi



Keterangan :

- X3 : Lingkungan organisasi
- X4 : Tujuan organisasional
- X5 : Tingkat saling percaya antar anggota organisasi
- X6 : Penanganan konflik dalam organisasi
- X7 : Pemanfaatan personalia
- X8 : Metode pengendalian manajemen
- X9 : Komunikasi dalam organisasi
- X10 : Dukungan antara satu sama lain

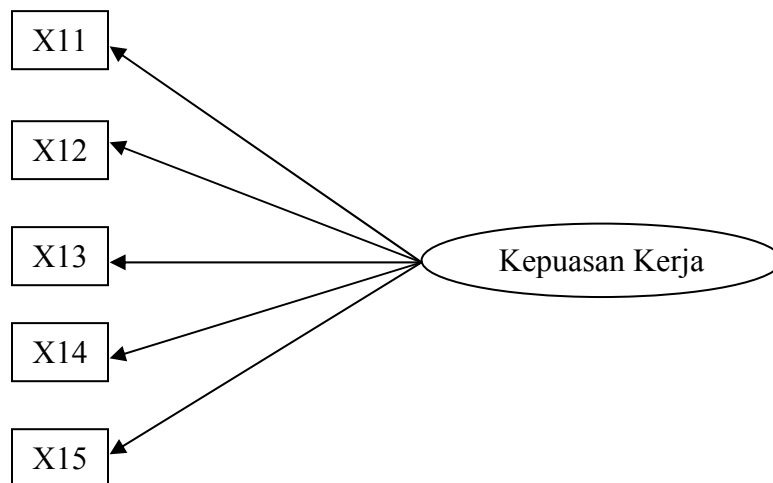
c) Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pegawai atau pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan suatu penilaian pegawai terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya (Robbins,2003)

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (*Satisfaction with pay*)
2. Kepuasan dengan promosi (*Satisfaction with promotion*)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*Satisfaction with co-workers*)
4. Kepuasan dengan penyelia (*Satisfaction with supervisor*)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction work itself*)

Sumber: Celluci, Anthony J. dan David L. DeVries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Gambar 2.4
Difinisi Operasional Kepuasan Kerja



Keterangan :

- X11 : Kepuasan dengan gaji (*Satisfaction with pay*)
X12 : Kepuasan dengan promosi (*Satisfaction with promotion*)
X13 : Kepuasan dengan rekan sekerja (*Satisfaction with co-workers*)
X14 : Kepuasan dengan penyelia (*Satisfaction with supervisor*)
X15 : Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction work itself*)

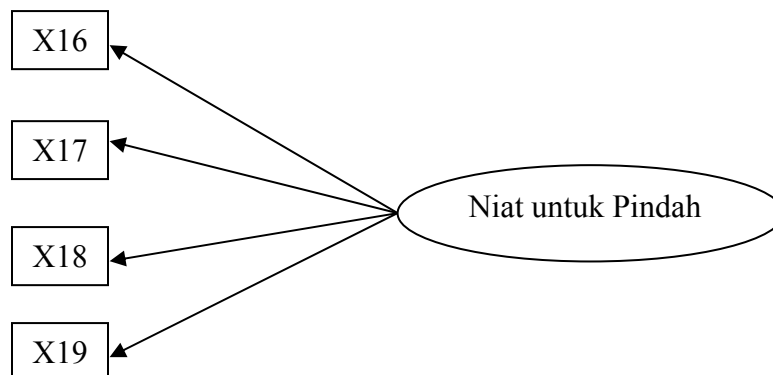
d) Niat untuk Pindah (*Turnover Intention*) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan.

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut :

1. Sering berfikir keluar dari pekerjaan / perusahaan sekarang
2. Mungkin meninggalkan pekerjaan / perusahaan tahun depan
3. Berencana tetap tinggal di perusahaan ini
4. Mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap bekerja di perusahaan ini

Sumber: Chen, Zhen Xiong, dan Anne Marie Francesco (2000) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Gambar 2.5
Definisi Operasional Niat Untuk Pindah



Keterangan :

- X16 : Sering berfikir keluar dari pekerjaan / perusahaan sekarang
X17 : Mungkin meninggalkan pekerjaan / perusahaan tahun depan
X18 : Berencana tetap tinggal di perusahaan ini
X19 : Mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap bekerja di perusahaan ini

2.11. Hipotesis

1. Stres kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian dan tidak melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo,1999). Data ini diambil berdasarkan kuesioner dan dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah identitas responden, tanggapan responden terhadap variabel penselitian. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari perusahaan sebagai tempat bekerja obyek penelitian, literatur, jurnal, dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo,1999)

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi (*population*) yaitu sekelompok orang, kejadian atau gejala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut elemen populasi (*population element*). Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survei sebagai teknik pengumpulan data (Indriantoro dan Supomo,1999).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Internasional Indonesia (BII) bagian tenaga pemasaran yang berjumlah \pm 830 orang yang tersebar pada 232 kantor cabang dan kantor cabang pembantu di seluruh Indonesia (*Annual Report BII, 2007*).

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Hair, et al.(1995) dalam Ferdinand (2006) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap parameter. Pengambilan sampel dengan cara 5 sampai 10 lokasi jumlah parameter yang diestimasi. Parameter terestimasi dalam penelitian ini adalah 19, dengan demikian jumlah sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini adalah 5 dikalikan 19 yaitu 95 sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 125. Jumlah ini sudah sesuai dengan patokan sampel yang baik dengan teknik analisis SEM (*Structure Equational Modeling*). Menurut Ferdinand (2006) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah sebanyak 100-200. Bila sampel terlalu besar, misalnya 400 sampel maka metode menjadi sangat sensitif, sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*. Dengan menggunakan metode ini, peneliti pertama kali menentukan strata atau sub-strata yang digunakan sebagai dasar sebelum melakukan pemilihan secara acak. Dalam penelitian ini yang dimaksud strata atau sub-strata adalah regional BII yang terdiri dari 6 regional atau wilayah dan masing-masing regional terdiri dari kantor-kantor cabang. Setelah melakukan stratifikasi peneliti kemudian memilih secara acak (*random*) elemen dari masing-masing strata tersebut. Dalam penelitian ini yang akan dipilih sebagai sampel penelitian adalah karyawan bagian pemasaran sebanyak 125 orang karyawan. Jumlah sampel masing-masing regional diambil berdasarkan prosentase jumlah karyawan

dari total jumlah karyawan bagian pemasaran di seluruh Indonesia yang disajikan pada tabel 3.1. berikut.

Tabel 3.1
Jumlah Sampel Bagian Pemasaran
Per Region

No	Regional	Jumlah Sampel
1	Regional 1 – Medan	22
2	Regional 2 - Thamrin Jakarta	24
3	Regional 3 - Juanda Jakarta	24
4	Regional 4 - Semarang-Bandung	18
5	Regional 5 – Surabaya	21
6	Regional 6 – Balikpapan	16
Jumlah		125

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden dimintai pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Karena keterbatasan ruang dan waktu, maka sebagian besar kuesioner disebar via e-mail perusahaan dan sisanya melalui jasa kurir atau ekspedisi. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1-7 (skala Likert yang dikembangkan) untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Menggunakan alternatif jawaban yang sama untuk berbagai macam pertanyaan membuat responden dapat memberikan jawaban terhadap berbagai macam pertanyaan dalam waktu yang relatif singkat. Kuesioner yang dikirim via email dan dirancang dengan bantuan

program macro sederhana yang dibuat dengan Microsoft Excell sehingga lebih mempermudah responden dalam pengisian dan membutuhkan waktu pengisian yang lebih singkat atau lebih cepat.

3.4. Analisis Data

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis dengan SEM. Adapun penjabaran masing-masing pengujian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan alat ukur untuk mencapai tujuan pengukuran guna menghasilkan alat ukur yang dapat dipercaya. Adapun dalam pengujian validitas digunakan analisis faktor. Pada analisis validitas ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan cut point sebesar 0,4 dimana jika faktor *loading*/KMO item pertanyaan lebih besar dari 0,4 maka item tersebut dikatakan *valid*.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut untuk mengukur suatu gejala dan sebaliknya jika reliabilitas tersebut rendah maka alat tersebut tidak konsisten dalam pengukuran. Uji reliabilitas dalam penelitian ini yang dipakai adalah *cronbach alpha* (α).

Menurut Ghazali (2001) sebuah variabel dikatakan *reliable* apabila memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6.

2. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis data secara SEM (*Structure Equational Modeling*) dengan menggunakan AMOS. Menurut Hair, et al.(1998) dalam Ferdinand (2006) ada tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya. Dengan kata lain, tanpa dasar teoretis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis tersebut, melalui data empirik.

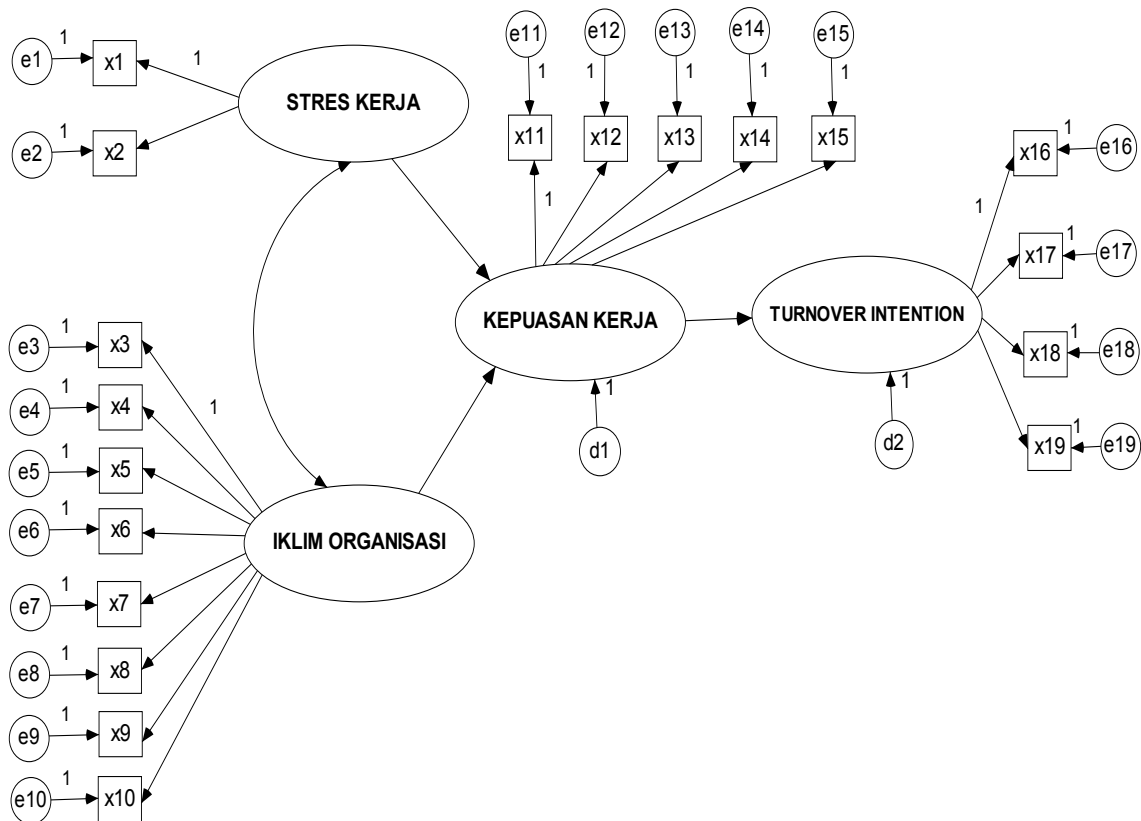
Justifikasi teoretis pada penelitian ini telah disampaikan pada Bab II. Telaah teori dan pengembangan model.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Path diagram dibuat untuk mempermudah peneliti untuk melihat hubungan kausalitas variabel yang akan diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan konstruk atau faktor yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk endogen dan konstruk eksogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain dalam model.

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. *Path diagram* dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.1. dan indikator-indikator dari setiap variabel ditunjukkan pada Tabel 3.2. dibawah ini.

Gambar 3.1
PATH DIAGRAM



Sumber: data primer yang diolah, 2009.

Tabel 3.2
Variabel dan Indikatornya

Variabel	Indikator	Simbol
Stres Kerja (<i>Work/Job Stress</i>)	<i>Individual Stressor (Stressor Individual)</i>	X1 *
	<i>Role Stress (Stres peran)</i>	X2 *
Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	Lingkungan organisasi	X3
	Tujuan organisasional	X4
	Tingkat saling percaya antar anggota organisasi	X5
	Penanganan konflik dalam organisasi	X6
	Pemanfaatan personalia	X7
	Metode pengendalian manajemen	X8
	Komunikasi dalam organisasi	X9
	Dukungan antara satu sama lain	X10
Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	Kepuasan dengan gaji (<i>Satisfaction with pay</i>)	X11 *
	Kepuasan dengan promosi (<i>Satisfaction with promotion</i>)	X12 *
	Kepuasan dengan rekan sekerja (<i>Satisfaction with co-workers</i>)	X13 *
	Kepuasan dengan penyelia (<i>Satisfaction with supervisor</i>)	X14 *
	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (<i>Satisfaction work itself</i>)	X15 *
Niat untuk Pindah (<i>Turnover Intention</i>)	Sering berfikir keluar dari pekerjaan / perusahaan sekarang	X16
	Mungkin meninggalkan pekerjaan / perusahaan tahun depan	X17
	Berencana tetap tinggal di perusahaan ini	X18
	Mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap bekerja di perusahaan ini	X19

Sumber: Roberts, James A., Richard S. Lapidus dan Lawrence B. Chonko (1997); David A. Whetten dan Kim S. Cameron (1998); Celluci, Anthony J. dan David L. DeVries (1978); Chen, Zhen Xiong, dan Anne Marie Francesco (2000) dalam Fuad Mas'ud (2004)

*) Nilai dari indikator-indikator ini diperoleh dari nilai rerata dari sub-sub indikator atau pertanyaan-pertanyaan yang tertuang pada kuesioner.

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model teoretis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat memulai mengkonversi model tersebut ke dalam serangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari :

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{variabel Endogen} + \text{Error}$$

Persamaan struktural yang dibangun adalah sebagai berikut :

$$KK = \beta_1 SK + \beta_2 IO + Z_1$$

$$TOI = \beta_3 KK + Z_2$$

Dimana: KK=Kepuasan Kerja; SK=Stres Kerja IO=Iklim Organisasi;
TOI=Turnover Intention; Z=Disturbance Term

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Persamaan spesifikasi model ditunjukkan pada Tabel 3.2. dibawah ini.

Tabel 3.3
Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Variabel	Persamaan
Stres Kerja (<i>Work/Job Stress</i>)	X1 = λ_1 SK + ϵ_1 X2 = λ_2 SK + ϵ_2 X3 = λ_3 SK + ϵ_3
Iklm Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	X4 = λ_4 IO + ϵ_4 X5 = λ_5 IO + ϵ_5 X6 = λ_6 IO + ϵ_6 X7 = λ_7 IO + ϵ_7
Variabel	Persamaan
	X8 = λ_8 IO + ϵ_8 X9 = λ_9 IO + ϵ_9 X10 = λ_{10} IO + ϵ_{10}
Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	X11 = λ_{11} KK + ϵ_{11} X12 = λ_{12} KK + ϵ_{12} X13 = λ_{13} KK + ϵ_{13} X14 = λ_{14} KK + ϵ_{14} X15 = λ_{15} KK + ϵ_{15}
Niat untuk Pindah (<i>Turnover Intention</i>)	X16 = λ_{16} TOI + ϵ_{16} X17 = λ_{17} TOI + ϵ_{17} X18 = λ_{18} TOI + ϵ_{18} X19 = λ_{19} TOI + ϵ_{19}

Dimana: KK=Kepuasan Kerja; SK=Stres Kerja IO=Iklim Organisasi;
TOI=Turnover Intention; λ =Loading Factor; ϵ = Error; X=Simbol dari parameter

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, et al.(1995) dalam Ferdinand (2006) mengatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila *estimated* parameter berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness- of- Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- ***X²-Chi-Square Statistic***

Model yang dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-square-nya rendah. Semakin kecil X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan *probabilitas dengan cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland, et al., 1996 dalam Ferdinand, 2006)

- ***RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)***

RMSEA merupakan sebuah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baugmgartner dan Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et al., 1995 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang kecil atau

sama dengan 0,008 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2006)

- ***GFI (Goodness Of Fit Index)***

GFI adalah ukuran relatif jumlah varians dan kovarians dalam S (matriks kovarians data sampel) yang dijelaskan oleh Σ (matriks kovarians populasi). Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi (Bentler, 1983; Tanaka dan Huba, 1989 dalam Ferdinand, 2006).

GFI adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menjadikan suatu *better fit*.

- ***AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)***

Tanaka dan Huba (1989) dalam Ferdinand (2006) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit index* ini dapat di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2006).

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995; Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2006). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat

diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*) sedangkan besaran nilai antara 0,90 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*) (Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2006).

- ***CMIN (Chi Square) / DF***

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Disperancy Function* yang dibagi dengan *Degree Of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah *statistic chi-square*, X^2 dibagi dengan DF-nya disebut X^2 relatif. Bilai nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006).

- ***TLI (Tucker Lewis Index)***

TLI adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model (Baumgartner dan Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2006). Indeks ini disebut juga NNFI=*Non Normed Fit Index*. Nnilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair, et al., 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai mendekati angka 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand, 2006)

- ***CFI (Comparative Fit Index)***

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 sampai dengan 1, dimana jika CFI semakain mendekati angka 1, mengidentifikasi tingkat kesesuaian yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand, 2006). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et al., 1996; Tanaka, 1993 dalam Ferdinand, 2006).

Berikut ini disajikan nilai-nilai *cut off* secara ringkas pada tabel berikut ini.

Tabel 3.4
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-Off Value</i>
X2-Chi-Square	Sesuai dengan DF & α tertentu
Significant Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model atau memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dan kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, 2006). Selanjutnya Hair, et al.(1995) dalam Ferdinand (2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya

memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $> 2,58$) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual $>2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 persen, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Kuesioner yang disebarakan responden sebanyak 125 kuesioner. Kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria sampel sebanyak 125 kuesioner. Hasil jawaban dari kuesioner tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data

penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian pemasaran Bank BII. Reponden penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai niat untuk pindah karyawan bagian pemasaran Bank BII.

4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1	Pria	50	40
2	Wanita	75	60
	Jumlah	125	100

Sumber: data primer yang diolah, 2009.

Berdasarkan Tabel 4.1. menunjukkan bahwa responden wanita merupakan responden mayoritas yaitu 60 % dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden/ karyawan bagian pemasaran Bank BII adalah perempuan. Berkaitan dengan variabel yang diteliti, yaitu stress kerja, salah satu indikatornya *work-family conflict*. Menurut Parasuraman et al (1992) konflik kerja-keluarga ini cenderung dialami oleh pekerja perempuan yang sudah berkeluarga.

4.1.2. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1	Diploma 3	9	70,2
2	Strata 1	107	85,6
3	Strata 2 dan Strata 3	9	7,2
	Jumlah	125	100

Sumber: data primer yang diolah, 2009.

Berdasarkan Tabel 4.2. menunjukkan bahwa responden lulusan S-1 merupakan responden mayoritas yaitu 85,6 % dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan karyawan bagian pemasaran Bank BII yang diakui sebagai tenaga profesional bagian pemasaran minimal harus mempunyai ijazah S-1.

4.1.3. Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3
Responden Menurut Usia

No	Usia	Jumlah	Prosentase (%)
1	21 s.d. 30 tahun	91	72,8
2	31 s.d. 40 tahun	34	27,2
	Jumlah	125	100

Sumber: data primer diolah, 2009.

Berdasarkan Tabel 4.3. menunjukkan bahwa responden berusia 21-30 tahun adalah yang terbesar yaitu 72,8% dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan diperlukan tenaga muda yang lebih *fresh* dan *mobile* dalam bekerja

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini menerapkan analisis dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* sebagai upaya pengujian hipotesis. Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II dimana model penelitian tersebut terdiri dari 19 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang dihipotesiskan.

Dalam analisis SEM terdapat dua metode penggunaan jenis matrik data input yang digunakan yaitu matrik varians/kovarians dan matriks korelasi. Analisis ini akan menggunakan input matriks kovarians untuk estimasi selanjutnya. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala masalah identifikasi antara lain :

1. Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang ekstrim seperti adanya varians error yang negatif.

4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

Teknik estimasi yang akan digunakan dalam perhitungan SEM adalah dengan menggunakan *maximum likelihood*. Namun sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas pada uraian berikut ini.

1) Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen Stres Kerja dan Iklim Organisasi

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen disajikan pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.1. Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen
Stres Kerja dan Iklim Organisasi

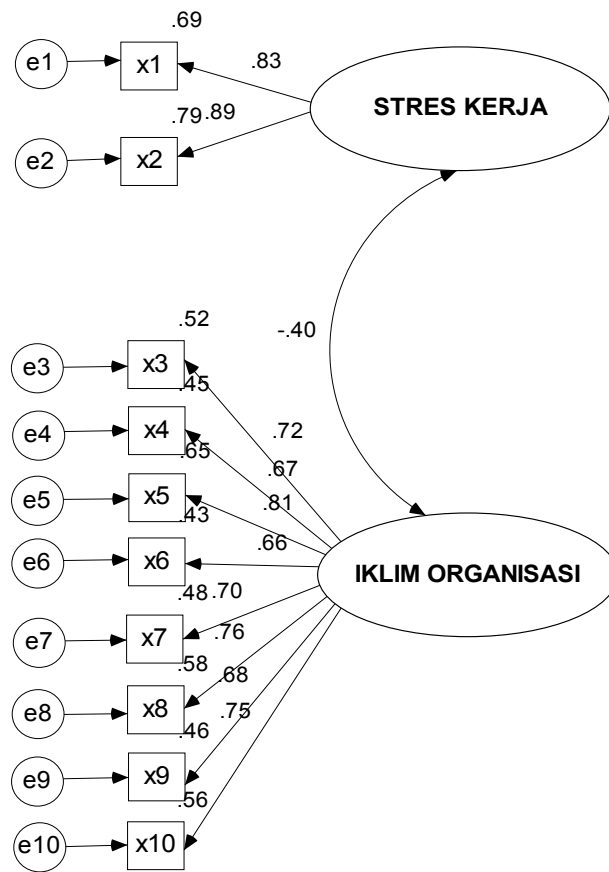
Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square (X^2)	<48,602 df=34	43,313	Baik
Probability	≥ 0.05	0,131	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,047	Baik
GFI	≥ 0.90	0,933	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,892	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,274	Baik
TLI	≥ 0.95	0,978	Baik
CFI	≥ 0.95	0,983	Baik

Tabel 4.5
Regression Weights Konstruk Eksogen
Stres Kerja dan Iklim Organisasi

			Estimate		Std.		P	Label
			Estimate	S.E.	Estimate	C.R.		
x6	<---	IKLIM	1.121	0.160	0.659	7.028	***	par_1
x8	<---	IKLIM	1.140	0.140	0.760	8.117	***	par_2
x4	<---	IKLIM	0.888	0.124	0.673	7.181	***	par_3
x5	<---	IKLIM	1.096	0.127	0.806	8.605	***	par_4
x10	<---	IKLIM	0.985	0.123	0.751	8.017	***	par_5
x3	<---	IKLIM	1.000		0.724			
x9	<---	IKLIM	0.983	0.136	0.677	7.227	***	par_6
x7	<---	IKLIM	0.937	0.126	0.695	7.418	***	par_7
x2	<---	STRES	1.004	0.201	0.887	4.984	***	par_8
x1	<---	STRES	1.000		0.833			

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen
Stres Kerja dan Iklim Organisasi

UJI MODEL
Chi-Square =43.313
df =34
Prob =.131
Chi Square / df =1.274
GFI =.933
AGFI =.892
CFI =.983
TLI =.978
RMSEA =.047



Sumber : Data primer yang diolah, 2009.

Berdasarkan Tabel 4.4, Tabel 4.5 dan Gambar 4.1 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa kedua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.4 bahwa nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,131 dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya.
- b. Nilai koefisien korelasi antar variabel eksogen atau antar variabel Stres Kerja dan Iklim Organisasi sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.1 sebesar negatif 0,40 masih berada dibawah ambang batas yang disyaratkan $<0,90$ (Ferdinand, 2006).
- c. Nilai lambda atau faktor loading yang disyaratkan adalah harus lebih besar dari 0,40 (Ferdinand,2006). Sebagaimana disebutkan pada Tabel 4.5 pada kolom Std. Estimate masing-masing sebesar 0.659, 0.760, 0.673, 0.806 0.751, 0.724, 0.677, 0.695, 0.887 dan 0.833 dimana seluruh nilai lambda/faktor loading tersebut memiliki nilai diatas 0,40 maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan *confirmatory factor analysis* tersebut, model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa dilakukan modifikasi atau penyesuaian.

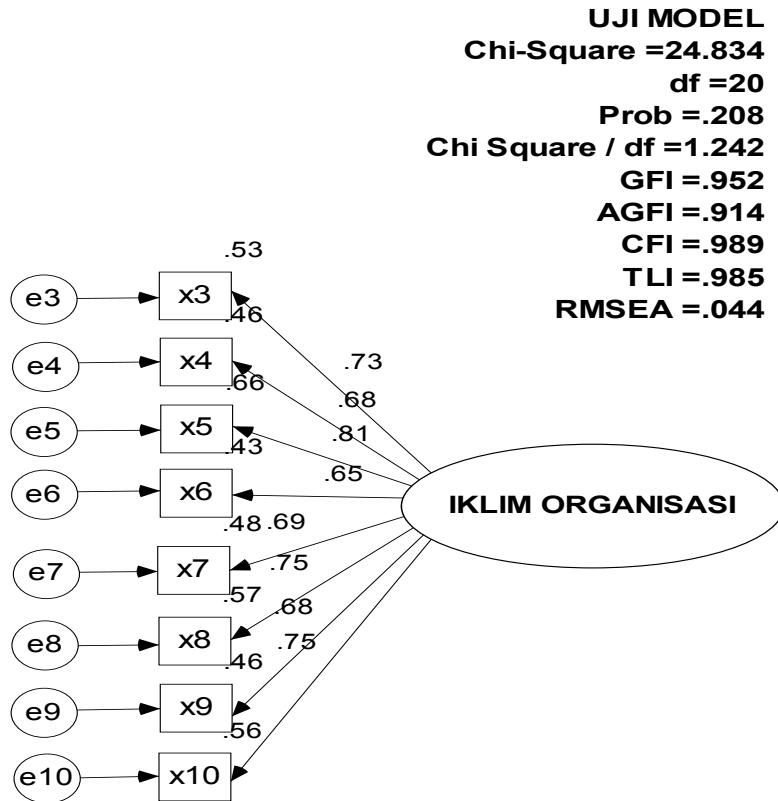
2) Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen Iklim Organisasi

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen Iklim Organisasi disajikan pada Tabel 4.6 dan Gambar 4.2. Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen Iklim Organisasi

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<31,410 df =20	24,834	Baik
Probability	≥ 0.05	0,208	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,044	Baik
GFI	≥ 0.90	0,952	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,914	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,242	Baik
TLI	≥ 0.95	0,985	Baik
CFI	≥ 0.95	0,989	Baik

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen Iklim Organisasi



Sumber : Data primer yang diolah, 2009.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk Iklim Organisasi yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,208 dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya.

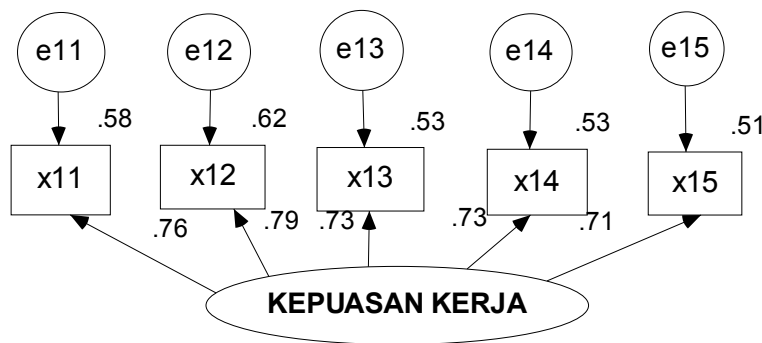
3) Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen - Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen disajikan pada Tabel 4.7 dan Gambar 4.3. Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Kepuasan Kerja

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<11,070 df=5	10,458	Baik
Probability	≥ 0.05	0,063	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,094	Marginal
GFI	≥ 0.90	0,967	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,900	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	2,092	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,957	Baik
CFI	≥ 0.95	0,979	Baik

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Kepuasan Kerja



UJI MODEL
Chi-Square =10.458
df =5
Prob =.063
Chi Square / df =2.092
GFI =.967
AGFI =.900
CFI =.979
TLI =.957
RMSEA =.094

Sumber : Data primer yang diolah, 2009.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk Kepuasan Kerja yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori semua indeks dapat dikatakan masih berada pada rentang nilai atau derajat kesesuaian yang diharapkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai GFI, AGFI, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkan CMIN/DF, dan RMSEA diterima secara marginal.

Nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,063 dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya.

4) Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Turnover Intention

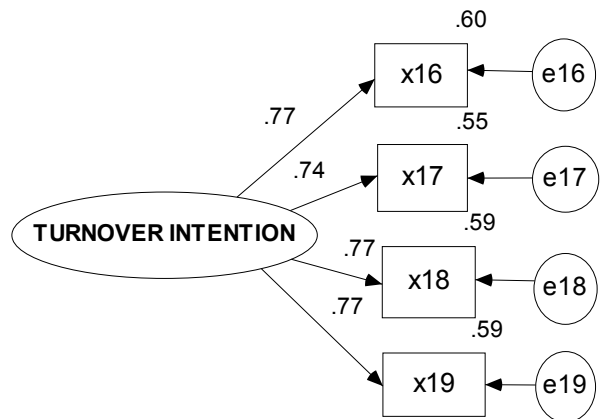
Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen disajikan pada Tabel 4.8 dan Gambar 4.4. Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Turnover Intention

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 5,991 df=2	1,513	Baik
Probability	≥ 0.05	0,469	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,994	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,970	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	0,757	Baik
TLI	≥ 0.95	1,007	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Turnover Intention

UJI MODEL
Chi-Square =1.513
df =2
Prob =.469
Chi Square / df =.757
GFI =.994
AGFI =.970
CFI =1.000
TLI =1.007
RMSEA =.000



Sumber : Data primer yang diolah, 2009.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk Turnover Intention yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,469 dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya

4.2.2. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Tabel 4.9 dan Gambar 4.5. Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF, GFI, AGFI dan RMSEA.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling (SEM)

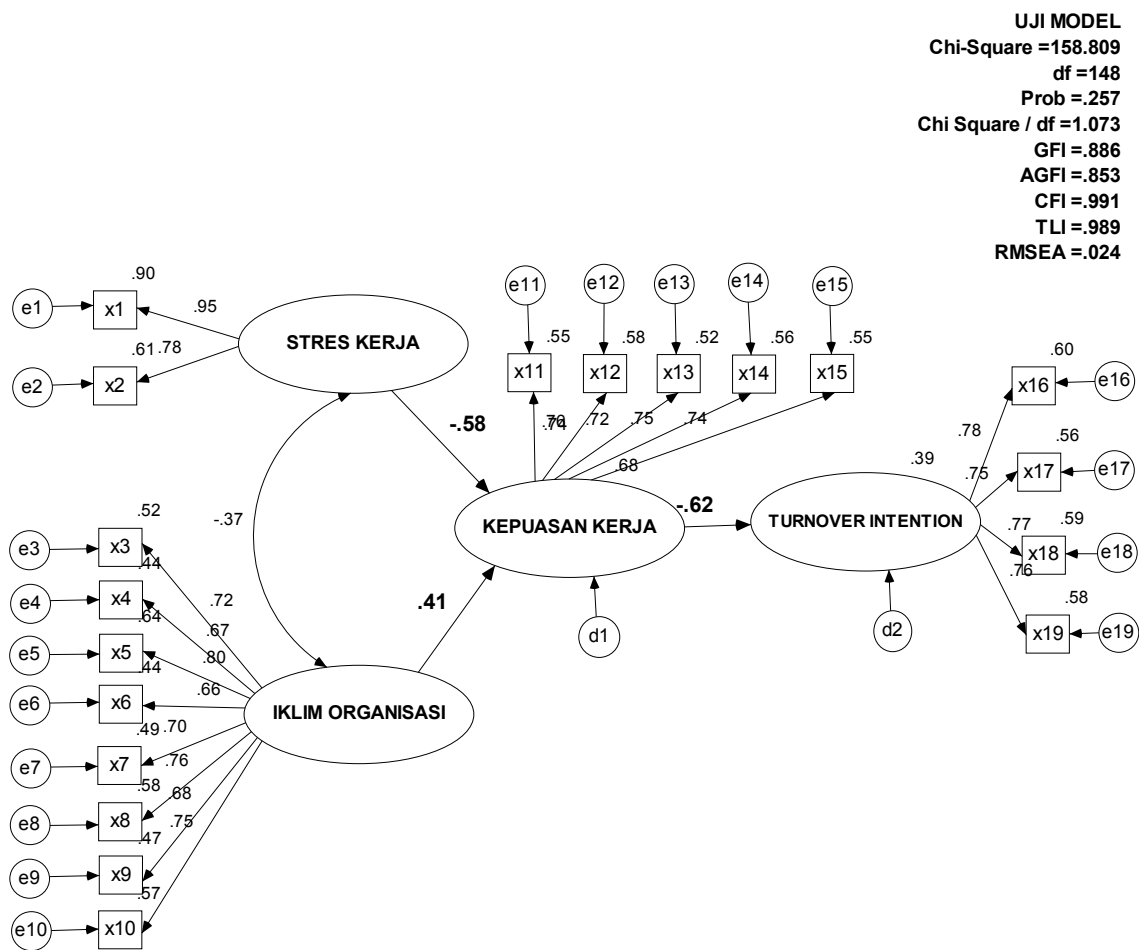
<i>Goodness of Fit Indeks</i>	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<177,389 df=148	158,809	Baik
Probability	≥ 0.05	0,257	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,024	Baik
GFI	≥ 0.90	0,886	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,853	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,073	Baik
TLI	≥ 0.95	0,989	Baik
CFI	≥ 0.95	0,991	Baik

Sumber : Data primer yang diolah 2009

Hasil pengujian menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,257 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Kecuali nilai GFI dan AGFI yang yang diterima secara marginal, semua indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. AGFI diterima secara marginal, namun AGFI identik dengan R^2 pada regresi linier berganda maka nilai AGFI sebesar 0,853 menunjukkan bahwa sumbangan

variabel Stres Kerja, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap variabel Turnover Intention sebesar 85,30%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai AGFI masih cukup tinggi untuk memberikan sumbangan terhadap variasi variabel Turnover Intention.

Gambar 4.5
Hasil Pengujian Structural Equation Modeling (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah 2009.

4.3. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa besaran standard error varians error dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.3.1. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Permodelan dalam SEM menuntut terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan tentang asumsi dan hasil pengolahan data dengan menggunakan program AMOS 6.0

1. Evaluasi Univariate Outliers

Deteksi adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan ambang batas yang dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al,1995). Pengujian univariate outliers dilakukan per konstruk dengan program SPSS, pada menu descriptive statistic-summarize. Observasi data yang memiliki nilai z-score $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers pada Tabel 4.10 berikut ini menunjukkan tidak adanya univariate outliers.

Tabel 4.10
Pengujian Univariate Outliers

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: x1	125	-2.14480	1.78169	.0000000	1.0000000
Zscore: x2	125	-2.10946	1.76822	.0000000	1.0000000
Zscore: x3	125	-1.77529	2.45966	.0000000	1.0000000
Zscore: x4	125	-2.12046	2.31194	.0000000	1.0000000
Zscore: x5	125	-1.76100	2.53831	.0000000	1.0000000
Zscore: x6	125	-1.66593	2.45765	.0000000	1.0000000
Zscore: x7	125	-1.24909	2.22061	.0000000	1.0000000
Zscore: x8	125	-1.75970	2.14035	.0000000	1.0000000
Zscore: x9	125	-1.59244	2.43701	.0000000	1.0000000
Zscore: x10	125	-1.24818	2.31805	.0000000	1.0000000
Zscore: x11	125	-1.76914	2.39028	.0000000	1.0000000
Zscore: x12	125	-1.53841	2.43168	.0000000	1.0000000
Zscore: x13	125	-1.63044	2.98184	.0000000	1.0000000
Zscore: x14	125	-1.42026	2.59732	.0000000	1.0000000
Zscore: x15	125	-2.21249	2.29544	.0000000	1.0000000
Zscore: x16	125	-2.33782	2.41384	.0000000	1.0000000
Zscore: x17	125	-2.51515	2.11965	.0000000	1.0000000
Zscore: x18	125	-2.55058	1.55796	.0000000	1.0000000
Zscore: x19	125	-2.38371	2.11952	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	125				

2. Evaluasi Multivariate Outliers

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak mahalanobis (mahalanobis distance). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 6.0.

Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal 14.399 dan maksimal 36.780. Berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas yakni 19 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau $X^2(19, 0.001) = 43,820$, menunjukkan bahwa tidak terdapat outlier multivariate. Hasil pengujian jarak mahalanobis dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11
Pengujian Multivariate Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
54	36.780	.008	.654
52	31.573	.035	.935
20	31.302	.037	.850
29	30.994	.040	.748
83	30.931	.041	.587
120	30.725	.043	.457
73	30.104	.050	.445
44	29.981	.052	.326
.....
.....
.....
31	14.920	.728	.384
63	14.832	.733	.359
113	14.689	.742	.367
12	14.663	.744	.306
100	14.557	.750	.292
11	14.488	.755	.257
59	14.452	.757	.210
77	14.399	.760	

3. Evaluasi Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan criteria CR $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Hasil uji normalitas data dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12
Evaluasi Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	1.000	6.000	.424	1.934	-.511	-1.166
x17	1.000	7.000	-.484	-2.209	.134	.305
x19	1.000	7.000	-.263	-1.202	-.252	-.576
x11	1.500	6.000	.469	2.140	-.489	-1.115
x14	2.000	6.500	.537	2.452	-.354	-.807
x13	2.000	6.000	.229	1.046	-.134	-.306
x1	2.430	6.360	-.544	-2.485	-.324	-.739
x2	2.780	6.440	-.307	-1.403	-.531	-1.211
x18	1.000	6.000	-.388	-1.772	-.224	-.511
x7	2.000	6.000	.417	1.901	-.578	-1.320
x9	1.000	6.000	.427	1.949	-.545	-1.243
x3	1.000	6.000	.552	2.518	-.233	-.531
x10	2.000	6.000	.544	2.483	-.456	-1.040
x5	1.000	6.000	.432	1.970	-.682	-1.557
x4	1.000	6.000	.236	1.079	.007	.015
x8	1.000	6.000	.551	2.515	-.410	-.937
x6	1.000	7.000	.325	1.482	-.359	-.819
x16	1.000	7.000	-.344	-1.570	-.356	-.812
x12	1.500	5.500	.486	2.218	-.601	-1.371
Multivariate					1.505	.298

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data tidak normal.

4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel sebesar 0,004 (4×10^{-3}). Melihat nilai determinan matriks kovarian sampel yang tidak sama dengan nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

5. Uji Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Terdapat dua cara untuk menguji realibilitas yaitu dengan composite/constuct reliability dan variance extracted. Cut-off value dari constuct reliability adalah minimal 0,70 sedangkan cut-off value untuk variance extracted minimal 0,50. Hasil perhitungan realibilitas dan validitas ditunjukkan oleh Tabel 4.13 dan Tabel 4.14.

a. Uji reliabilitas

$$\mathbf{1. Construct Reliability} = \frac{(\Sigma \text{ standardized loading})^2}{(\Sigma \text{ standardized loading})^2 + \Sigma \text{ measurement error}}$$

$$\text{measurement error} = 1 - (\text{standardized loading})^2$$

Σ standardized loading tiap-tiap konstruk :

$$\text{Stres Kerja} = 0.780+0.947 = \mathbf{1.727}$$

$$\text{Iklim Organisasi} = 0.665+0.759+0.666+0.801+0.755+0.722+0.683+0.698 = \mathbf{5.749}$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0.759+0.725+0.751+0.741+0.736 = \mathbf{3.712}$$

$$\text{Turnover Intention} = 0.778+0.748+0.765+0.761 = \mathbf{3.052}$$

Σ Measurement error tiap-tiap konstruk:

$$\text{Stres Kerja} = 0.392+0.103 = \mathbf{0.495}$$

$$\text{Iklim Organisasi} = 0.558+0.424+0.556+0.358+0.430+0.479+0.534+0.513 = \mathbf{3.852}$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0.424+0.474+0.436+0.451+0.458 = \mathbf{2.244}$$

$$\text{Turnover Intention} = 0.395+0.440+0.415+0.421 = \mathbf{1.671}$$

Nilai Construct Reliability untuk masing-masing konstruk :

$$\text{Stres Kerja} = \frac{(1.727)^2}{(1.727)^2 + 0.495} = \frac{2.983}{33.051 + 0.495} = \mathbf{0.858}$$

$$\text{Iklim Organisasi} = \frac{(5.749)^2}{(5.749)^2 + 3.852} = \frac{33.051}{33.051 + 3.852} = \mathbf{0.896}$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = \frac{(3.712)^2}{(3.712)^2 + 2.244} = \frac{13.779}{33.051 + 2.244} = \mathbf{0.860}$$

$$\text{Turnover Intention} = \frac{(3.052)^2}{(3.052)^2 + 1.671} = \frac{9.315}{33.051 + 1.671} = \mathbf{0.848}$$

Reabilitas untuk masing-masing konstruk semuanya memiliki nilai diatas cut-ff value 0,70

$$\mathbf{2. Variance Extracted} = \frac{\Sigma \text{ standardized loading}^2}{\Sigma \text{ standardized loading}^2 + \Sigma \text{ measurement error}}$$

$$\text{measurement error} = 1 - (\text{standardized loading})^2$$

Σ squared standardized loading tiap-tiap konstruk :

$$\text{Stres Kerja} = 0.780^2 + 0.947^2 = 1.505$$

$$\text{Iklim Organisasi} = 0.665^2 + 0.759^2 + 0.666^2 + 0.801^2 + 0.755^2 + 0.722^2 + 0.683^2 + 0.698^2 = 4.148$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0.759^2 + 0.725^2 + 0.751^2 + 0.741^2 + 0.736^2 = 2.756$$

$$\text{Turnover Intention} = 0.778^2 + 0.748^2 + 0.765^2 + 0.761^2 = 2.329$$

Nilai Variance Extracted untuk masing-masing konstruk :

$$\text{Stres Kerja} = \frac{1.505}{1.505 + 0.495} = \mathbf{0.753}$$

$$\text{Iklim Organisasi} = \frac{4.148}{4.148 + 3.852} = \mathbf{0.519}$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = \frac{2.756}{2.756 + 2.244} = \mathbf{0.551}$$

$$\text{Turnover Intention} = \frac{2.329}{2.329 + 1.671} = \mathbf{0.582}$$

Hasil perhitungan variance extracted menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi syarat cut-off diatas 0,50

b. Uji Discriminant Validity

Nilai akar kuadrat dari AVE konstruk sebagai berikut :

$$\text{Stres Kerja} = \sqrt{0.753} = \mathbf{0.868}$$

$$\text{Iklim Organisasi} = \sqrt{0.519} = \mathbf{0.720}$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = \sqrt{0.551} = \mathbf{0.742}$$

$$\text{Turnover Intention} = \sqrt{0.582} = \mathbf{0.763}$$

Hasil perhitungan Discriminant Validity ($\sqrt{\text{AVE}}$) ditunjukkan oleh Tabel 4.13 dibawah ini. Hasil perhitungan memenuhi syarat dengan angka lebih besar dari 0,70.

Tabel 4.13
Perhitungan Variance Extracted (AVE) dan Discriminant Validity ($\sqrt{\text{AVE}}$)

Uji Validitas (Variance Extracted = AVE = dan Discriminant Validity = $\sqrt{\text{AVE}}$)									
Parameter	<---	Variabel / Konstruk	Estimate	(Estimate) ²	1 - (Estimate) ²	Σ (Estimate) ²	Σ (1 - Estimate) ²	AVE (Syarat > 0,50)	$\sqrt{\text{AVE}}$, Syarat >0,70
x6	<---	IKLIM ORGANISASI	0.665	0.442	0.558				
x8	<---	IKLIM ORGANISASI	0.759	0.576	0.424				
x4	<---	IKLIM ORGANISASI	0.666	0.444	0.556				
x5	<---	IKLIM ORGANISASI	0.801	0.642	0.358				
x10	<---	IKLIM ORGANISASI	0.755	0.570	0.430				
x3	<---	IKLIM ORGANISASI	0.722	0.521	0.479				
x9	<---	IKLIM ORGANISASI	0.683	0.466	0.534				
x7	<---	IKLIM ORGANISASI	0.698	0.487	0.513				
IKLIM ORGANISASI ----->						4.148	3.852	0.519	0.720
x12	<---	KEPUASAN KERJA	0.759	0.576	0.424				
x13	<---	KEPUASAN KERJA	0.725	0.526	0.474				
x14	<---	KEPUASAN KERJA	0.751	0.564	0.436				
x11	<---	KEPUASAN KERJA	0.741	0.549	0.451				
x15	<---	KEPUASAN KERJA	0.736	0.542	0.458				
KEPUASAN KERJA ----->						2.756	2.244	0.551	0.742
x2	<---	STRES KERJA	0.780	0.608	0.392				
x1	<---	STRES KERJA	0.947	0.897	0.103				
STRES KERJA ----->						1.505	0.495	0.753	0.868
x16	<---	TURNOVER INTENTION	0.778	0.605	0.395				
x17	<---	TURNOVER INTENTION	0.748	0.560	0.440				
x18	<---	TURNOVER INTENTION	0.765	0.585	0.415				
x19	<---	TURNOVER INTENTION	0.761	0.579	0.421				
TURNOVER INTENTION ----->						2.329	1.671	0.582	0.763

Tabel 4.14
Perhitungan Construct Reliability (CR)

CONSTRUCT REALIBILITY (CR)							
Parameter	<---	Variabel / Konstruk	Estimate	(Estimate) ²	Σ Estimate	(Σ Estimate) ²	CR (Syarat >0,70)
x6	<---	IKLIM ORGANISASI	0.665	0.442			
x8	<---	IKLIM ORGANISASI	0.759	0.576			
x4	<---	IKLIM ORGANISASI	0.666	0.444			
x5	<---	IKLIM ORGANISASI	0.801	0.642			
x10	<---	IKLIM ORGANISASI	0.755	0.570			
x3	<---	IKLIM ORGANISASI	0.722	0.521			
x9	<---	IKLIM ORGANISASI	0.683	0.466			
x7	<---	IKLIM ORGANISASI	0.698	0.487			
IKLIM ORGANISASI ----->					5.749	33.051	0.896
x12	<---	KEPUASAN KERJA	0.759	0.576			
x13	<---	KEPUASAN KERJA	0.725	0.526			
x14	<---	KEPUASAN KERJA	0.751	0.564			
x11	<---	KEPUASAN KERJA	0.741	0.549			
x15	<---	KEPUASAN KERJA	0.736	0.542			
KEPUASAN KERJA ----->					3.712	13.779	0.860
x2	<---	STRES KERJA	0.780	0.608			
x1	<---	STRES KERJA	0.947	0.897			
STRES KERJA ----->					1.727	2.983	0.858
x16	<---	TURNOVER INTENTION	0.778	0.605			
x17	<---	TURNOVER INTENTION	0.748	0.560			
x18	<---	TURNOVER INTENTION	0.765	0.585			
x19	<---	TURNOVER INTENTION	0.761	0.579			
TURNOVER INTENTION ----->					3.052	9.315	0.848

Tabel 4.15
Korelasi Antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE

	STRES KERJA	IKLIM ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	TURNOVER INTENTION
STRES KERJA	.868			
IKLIM ORGANISASI	-.294	.720		
KEPUASAN KERJA	-.553	.422	.742	
TURNOVER INTENTION	.419	-.320	-.486	.763

Dari hasil perhitungan atau yang ditunjukkan oleh Tabel 4.15 diatas terlihat bahwa masing-masing konstruk laten memiliki discriminant validity yang baik dengan nilai diatas nilai korelasi antar konstruk.

6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah estimasi model dilakukan, pada tahapan ini perlu dilakukan pengamatan terhadap residual yang dihasilkan model ini melalui pengamatan terhadap variabel-variabel yang mempunyai nilai residual standard lebih besar dari 2,58. Pada peneletian ini tidak ditemukan nilai residual lebih besar dari 2,58. Hal ini ditunjukkan oleh Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16
Standardized Residual Covariances

	x15	x17	x19	x11	x14	x13	x1	x2	x18	x7	x9	x3	x10	x5	x4	x8	x6	x16	x12
x15	.000																		
x17	-.997	.000																	
x19	-.374	.064	.000																
x11	-.049	.336	.334	.000															
x14	-.658	-.642	-.499	.046	.000														
x13	.838	-.122	1.098	-.320	-.160	.000													
x1	-.050	.722	.063	1.064	-.206	-.364	.000												
x2	.335	1.342	.706	.524	-.657	.286	.000	.000											
x18	-.622	.183	-.162	-.272	-.254	.415	.214	1.297	.000										
x7	.083	.193	.080	1.208	.152	.751	-.273	-1.266	1.075	.000									
x9	-.072	1.104	.570	1.146	-.128	-.025	.704	.005	.706	-.070	.000								
x3	-.097	.547	.965	.415	-.755	-1.313	.922	.071	1.513	-.135	-.071	.000							
x10	.487	-.273	-1.509	.690	-.154	-.168	-.217	-.123	-.801	-.085	-.214	.107	.000						
x5	-.149	.856	.124	.404	-.343	-1.159	.863	-.452	.798	-.326	-.043	.508	-.008	.000					
x4	-.493	1.954	1.283	-.412	-1.306	-.370	1.000	.253	1.375	-.096	.244	.357	-.599	.593	.000				
x8	.239	.213	-.480	1.049	.411	-.008	-.977	-1.332	.061	.204	.773	-.414	.546	-.567	-.181	.000			
x6	.956	-.502	-1.292	.775	1.301	.397	-1.274	-1.410	<u>-1.017</u>	.454	-1.053	-.290	-.173	.416	.111	-.265	.000		
x16	-.686	-.309	.212	.032	-.281	1.003	.842	1.827	.014	.027	-.297	.449	-1.165	-.174	1.093	-.795	-1.201	.000	
x12	-.443	.763	1.093	.676	.304	.032	-.164	.168	.976	.210	.253	-.147	-.531	-.838	-.846	-.341	.640	.486	.000

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 3 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17
Regression Weight Structural Equational Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPUASAN KERJA <--- IKLIM ORGANISASI	.385	.085	4.539	***	par_15
KEPUASAN KERJA <--- STRES KERJA	-.493	.085	-5.796	***	par_16
TURNOVER INTENTION <--- KEPUASAN KERJA	-.759	.135	-5.631	***	par_17

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh stress terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar -5,796 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar negatif 5,796 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa stress berpengaruh negatif terhadap terhadap kepuasan kerja, dapat diterima

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4,539 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 4,539 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja, dapat diterima

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai CR sebesar -5.631 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar negatif 5.631 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H2) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap terhadap *turnover intention* dapat diterima.

Dari ketiga pengujian hipotesis diatas dapat diringkas pada Tabel 4.18 sebagai berikut :

Tabel 4.18
Ringkasan Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil Uji
1	H1: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	Diterima
2	H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Diterima
3	H3: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Diterima

4.5. Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention

Pengaruh tidak langsung dari variabel Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dapat dilihat pada output AMOS yaitu pada bagian Estimate-Matrices- Standardized Total Effects atau dapat dijelaskan pada Tabel 4.19 berikut ini.

Tabel 4.19
Pengaruh Variabel Stres Kerja dan Iklim Organisasi
Terhadap Turnover Intention

	STRES KERJA	IKLIM ORGANISASI	KEPUASAN KERJA
KEPUASAN KERJA	-.581	.409	.000
TURNOVER INTENTION	.361	-.254	-.621

Dari Tabel 4.19 diatas dapat dilihat bahwa variabel Stres Kerja mempunyai nilai kausalitas sebesar 0,361 terhadap variabel Turnover Intention dan variabel Iklim Organisasi mempunyai nilai kausalitas sebesar -0,254 terhadap Turnover Intention. Hal ini menandakan bahwa pengaruh variabel Stres Kerja terhadap variabel Turnover Intention lebih kuat jika dibandingkan dengan pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention. Jika dilakukan perhitungan secara manual, nilai kausalitas Stres Kerja dan Turnover Intention yaitu sebesar 0,361 didapatkan dari hasil perkalian antara nilai kausalitas Stres Kerja dan Kepuasan Kerja yaitu sebesar -0,581 dengan nilai kausalitas Kepuasan Kerja dan Turnover Intention yaitu sebesar -0,621. Sedangkan nilai kausalitas Iklim Organisasi dan Turnover Intention yaitu sebesar -0,254 didapatkan dari hasil perkalian antara nilai kausalitas Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,409 dengan nilai kausalitas Kepuasan Kerja dan Turnover Intention yaitu sebesar -0,621.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis. Simpulan dari tiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan di tempat kerja maka semakin menurun tingkat kepuasan kerjanya yang dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan.

Dari hasil penelitian terdapat bahwa indikator *individual stressor* mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding dengan indikator *role stress* (stres peran) terhadap dimensi kepuasan kerja. Dengan melihat pengaruh *individual stressor* terhadap kepuasan kerja yang cukup tinggi maka faktor-faktor penyokong dari *individual stressor* seperti peran manager dalam hubungan kerja dengan bawahan, kerjasama antar bagian dalam organisasi, komunikasi antar karyawan dalam organisasi, terpenuhinya sarana prasarana kerja yang memadai, adanya kecukupan jumlah tenaga kerja dalam satu bagian, pentingnya pengelolaan waktu istirahat dan waktu untuk bekerja serta indikator-indikator *individual stressor* lainnya adalah faktor-faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka menurunkan *stressor individual* karyawan dalam rangka untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam rangka menurunkan niat untuk pindah.

Disamping *individual stressor*, *role stress* atau stres peran adalah indikator yang juga harus diperhatikan oleh perusahaan karena indikator ini juga menyumbang pengaruh yang juga cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan dan berpengaruh terhadap niat untuk pindah.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan dapat menurunkan niat untuk pindah atau dengan kata lain semakin kondusif iklim organisasi maka akan semakin puas karyawan akan pekerjaannya.

Dari hasil penelitian terdapat bahwa indikator tingkat saling percaya antar anggota organisasi mempunyai kontribusi yang paling besar dibanding dengan indikator-indikator lainnya terhadap dimensi kepuasan kerja. Dengan melihat pengaruh tingkat saling percaya antar anggota organisasi yang paling tinggi terhadap kepuasan kerja maka dalam rangka untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperlukan upaya yang berkesinambungan agar tingkat saling percaya antar anggota organisasi selalu terbina dengan baik. Upaya-upaya konkrit yang dapat dilakukan oleh agar terbina saling percaya yang baik antar karyawan adalah antar karyawan harus mengenal satu sama lain, adanya tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, manajemen perlu mengadakan even-even yang dapat melahirkan kebersamaan dan kekompakan serta pengarahan-pengarahan yang bersifat rutin lintas departemen sangat dibutuhkan.

Disamping faktor tingkat saling percaya antar anggota organisasi, faktor lain berikutnya yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah metode pengendalian manajemen, karena indikator ini menyumbang pengaruh yang masih cukup tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode pengendalian manajemen yang berbasis kompetensi dan tidak dipaksakan kepada individu karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Indikator lain secara berturut-turut berdasarkan peringkat besarnya pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja adalah indikator dukungan antara satu sama lain, pemanfaatan personalia, komunikasi dalam organisasi, dan berikut indikator-indikator lainnya.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh negatif anatara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang rendah mampu meningkatkan *turnover intention*. Semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi niat untuk pindah karyawan tersebut.

Dari hasil penelitian terdapat bahwa indikator kepuasan dengan promosi mempunyai kontribusi yang paling besar dibanding dengan indikator-indikator lainnya terhadap dimensi *turnover intention*. Dengan melihat pengaruh kepuasan dengan promosi terhadap niat untuk pindah karyawan yang paling tinggi, maka dalam rangka untuk menurunkan niat untuk pindah karyawan diperlukan adanya suatu sistem promosi yang transparan dan berdasarkan kompetensi untuk menekan niat untuk pindah karyawan. Adanya sistem promosi yang hanya berdasarkan kedekatan dengan atasan, kurang

diberikannya kesempatan bagi karyawan dari internal perusahaan untuk menduduki jabatan manajerial tertentu atau dengan kata lain selalu mengadakan rekrutmen dari eksternal perusahaan untuk menduduki posisi manajerial dan posisi penting lainnya adalah hal-hal yang perlu dihindari oleh pengambil keputusan dalam perusahaan dalam rangka untuk menekan niat untuk pindah karyawan. Disamping faktor kepuasan dengan promosi, indikator lain berikutnya yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan dengan penyelia atau manager, karena indikator ini menyumbang pengaruh yang cukup besar terhadap niat pindah karyawan. Adanya dukungan yang baik oleh manager terhadap bawahan, munculnya pola pikir dan perilaku manager yang mau mendengar saran dan pendapat bawahan, perlakuan yang jujur manajemen terhadap karyawan serta juga didukung oleh motivasi kerja yang tinggi para manager itu sendiri dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan. Kepuasan dengan gaji atau *reward* pada penelitian ini menempati urutan kedua terakhir setelah indikator kepuasan dengan rekan sekerja. Ini membuktikan bahwa kepuasan dengan gaji bukan menjadi sebab utama munculnya niat untuk pindah tenaga pemasaran di Bank Internasional Indonesia.

5.1.4. Kesimpulan Masalah Penelitian

Dari ketiga simpulan hipotesis diatas menunjukkan bahwa masalah penelitian telah terjawab. Tingkat stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan niat untuk pindah, iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan. Stres kerja mempunyai pengaruh lebih kuat dan tidak langsung terhadap niat untuk pindah jika dibandingkan dengan pengaruh iklim organisasi

terhadap niat untuk pindah karyawan. Semakin tinggi tingkat stres karyawan di tempat kerja maka semakin tinggi niat untuk pindah dan iklim organisasi yang semakin kondusif dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan.

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Stres kerja mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi tingkat stres karyawan di tempat kerja maka akan semakin menurun tingkat kepuasan yang dimilikinya. Penelitian ini memperkuat pendapat Robbins (2003), yang menyatakan bahwa salah satu dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sullivan dan Bhagat (1992,p.354) yang mengidentifikasi bahwa stres kerja (*job stress*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempunyai hubungan yang terbalik.
2. Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh iklim organisasi. Hal tersebut memperkuat secara empiris hasil penelitian yang dilakukan oleh Rongga et. al. (2001,p. 79) yang menjelaskan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Snyder (1990) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin dan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahajan, et al. (1984) juga selaras dengan hasil

penelitian ini yang mengemukakan adanya hubungan positif antara variabel iklim organisasi dengan kepuasan kerja.

3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif terhadap niat untuk pindah karyawan. Hasil penelitian ini mempertegas dan memperkuat penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brown dan Peterson (1993); Griffeth, Hom, dan Gaertner (2000); Teft dan Meyer (1993) bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah. Penelitian serupa yang juga selaras dan diperkuat oleh hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Babakus, et al. (1999) dan Low, et al. (2001) dalam Jaramillo, et al.(2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja juga mempunyai hubungan yang tidak langsung terhadap niat untuk pindah. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Trevor (2001) dalam San Hwang dan Huei Kuo (2006,p.255) yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan *turnover*. Oleh karena itu model yang digambarkan dapat diterapkan oleh BII dalam mengendalikan *turnover intention* sehingga mampu membantu mengurangi *turnover* yang tinggi.

5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dalam mempengaruhi *turnover intention*. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut:

1. Variabel stres pada penelitian ini mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Stres kerja merupakan faktor yang

mempunyai pengaruh negatif 0,493 terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya yang sebelumnya berpotensi menimbulkan munculnya stres bagi karyawan. Diperlukan upaya-upaya nyata yang berkesinambungan untuk menurunkan tingkat stres karyawan di tempat kerja misalnya dengan menyediakan sarana prasarana kerja yang memadai, memastikan jumlah karyawan pada bagian pemasaran cukup untuk menangani berbagai pekerjaan, menerapkan pengelolaan yang baik terhadap sistem kerja karyawan termasuk didalamnya pembagian tugas yang jelas pada masing-masing karyawan, menjaga hubungan dan pola kerja yang baik antar karyawan, memastikan adanya komunikasi dua arah dan kerjasama yang baik antara *marketing officer* dengan para *manager*-nya, memastikan adanya informasi yang cukup bagi para tenaga pemasaran untuk mendukung penyelesaian pekerjaannya dan upaya-upaya lain yang dapat menekan tingkat stres karyawan.

2. Pada penelitian ini variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel iklim organisasi merupakan faktor yang mempunyai pengaruh sebesar 0,385 terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya baik pada tingkat kantor pusat, regional maupun pada level kantor cabang dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang sehat, kondusif dan dapat diterima oleh para karyawan. Adanya sosialisasi yang berkesinambungan terhadap tujuan, visi dan misi perusahaan sangat diperlukan agar karyawan dapat mengetahui dengan jelas arah dan tujuan perusahaan kedepan. Adanya pengelolaan personalia dan promosi karyawan yang berdasarkan kompetensi akan semakin memacu karyawan

dalam berprestasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Membina saling percaya antar sesama karyawan (antar karyawan, karyawan dengan *manager*, *manager* dengan *top management*), saling mendukung antar anggota organisasi, adanya komunikasi yang sehat dalam organisasi, lingkungan organisasi yang kondusif adalah parameter-parameter yang harus secara terus menerus harus dibina oleh seluruh *stakeholders* perusahaan dalam rangka mencapai iklim organisasi yang sehat dan baik.

3. Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap niat untuk pindah karyawan. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar negatif 0,759 terhadap niat untuk pindah karyawan. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam rangka menurunkan niat untuk pindah yang pada akhirnya dapat menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya. Diperlukan kebijakan kompensasi, pengembangan karir dan promosi yang lebih adil, transparan dan berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja kepada seluruh karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah upaya-upaya yang harus lebih ditekankan pada kebijakan internal BII jika ingin menekan angka *turnover* yang saat ini cukup tinggi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini antara lain :

1. Penelitian hanya menganalisa masalah turnover intention dari satu dimensi atau satu sudut pandang yaitu dari sudut pandang karyawan bagian pemasaran

saja, namun tidak menggali dari perspektif lain misalnya pemilik bank/managemen puncak atau dari sudut pandang para manager yang membawahi para tenaga pemasaran sehingga dapat dihasilkan suatu hasil penelitian yang lebih menggambarkan banyak dimensi dari faktor-faktor yang menyebabkan tingginya niat untuk pindah bagi karyawan bagian pemasaran.

2. Penelitian ini hanya menganalisa turnover intention tenaga pemasaran hanya pada satu perusahaan (bank) saja sehingga tidak cukup dapat mewakili atau menggambarkan masalah turnover intention tenaga pemasaran dalam satu industri yaitu sektor perbankan secara umum.
3. Masih kurangnya jumlah variabel untuk menggambarkan atau sebagai predictor munculnya turnover intention. Banyak variabel lain yang dapat ditambahkan untuk memprediksi munculnya turnover intention, misalnya variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, *role ambiguity*, dan budaya organisasi.
4. Pada penelitian ini belum menganalisa hubungan langsung (*direct effect*) antara stres kerja dan turnover intention dan antara iklim organisasi dan turnover intention. Variabel stres kerja dan iklim organisasi hanya menggunakan variabel intervening yaitu variabel kepuasan kerja untuk memprediksi turnover intention.
5. Penelitian hanya menggunakan sampel dari bagian pemasaran yang pada obyek penelitian ini mengalami turnover yang paling tinggi dibanding pada unit kerja lain dan tidak menggunakan sampel dari unit kerja atau divisi lain

sehingga tidak dapat menggambarkan atau memprediksi masalah turnover intention karyawan secara keseluruhan dalam suatu perusahaan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah :

1. Penelitian mendatang dilakukan tidak hanya dari satu sudut pandang karyawan bagian pemasaran saja, melainkan dianjurkan sekaligus dari dua sudut pandang, yaitu perspektif pemilik bank/managemen puncak/manager dan juga sudut pandang karyawan itu sendiri.
2. Penelitian mendatang dapat juga dilakukan pada bank yang lain misalnya : Bank OCBC NISP, Bank CIMB Niaga, Bank Permata dan lain sebagainya, agar hasilnya dapat diperbandingkan. Penelitian mendatang juga dapat dikembangkan dengan sampel karyawan yang tidak hanya dari satu perusahaan (Bank) melainkan dari beberapa bank atau jika memungkinkan seluruh bank swasta nasional yang ada di Indonesia sehingga lebih menggambarkan kondisi niat untuk pindah karyawan pada suatu industri yaitu sektor perbankan.
3. Pada penelitian mendatang juga dapat ditambahkan variabel lain yang mempengaruhi, misalnya variabel motivasi, *emotional exhaustion*, gaya kepemimpinan, *burnout*, etika kerja islam dan budaya organisasi.

4. Pada penelitian mendatang dapat juga menganalisa hubungan langsung (*direct effect*) antara stres kerja dan turnover intention dan antara iklim organisasi dan turnover intention.
5. Penelitian mendatang dapat menggunakan sampel tidak hanya dari bagian pemasaran saja melainkan dapat juga menggunakan sampel dari unit kerja atau divisi lain sehingga dapat lebih menggambarkan atau memprediksi masalah turnover intention karyawan secara keseluruhan dalam suatu perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Abbey, Augustus, 1983, "R&D work climate and innovation in semiconductors", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No.2, 362-368
- Ableson, M.A.,1987, "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover", **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, No.3,382-386
- Abraham, Rebecca, 1999, "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover", **The Journal of Psychology**, 133(4), 441-455
- Ahuja, Manju K., Katherine M.Chudoba, Charles J. Kacmar, D. Harrison MCKnight, Joey F. George, 2007, "IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions", **MIS Quarterly**, Vol.31 No.1, pp.1-17, Maret
- Alavi, Hamid Reza dan Ramazan Jahandari,2005, "The Organizational Climate Of Kerman Shahid Bahonar University", **Public Personnel Management**, Vol.34, No.3
- Arnold, Hugh, J. dan Daniel C. Feldman, 1982, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.3, 350-360
- Batlis, Nick C., 1980,"The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave", **The Journal Of Psychology**, 104, 233-240
- Beehr, Terry A. dan John E. Newman, 1978, "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review", **Personnel Psychology**, 31
- Bloomquist, Michael J. dan Brian H. Kleiner, 2000, "How to Reduce Theft and Turnover Through Better Hiring Methods", **Management Research News**, Vol.23 No.7/8
- Bretz, Robert D., Jr, John W. Boudreau dan Timothy A. Judge, 1994, "Job search behavior of employed managers", **Personnel Psychology**, 47
- Brown, Steven P. dan Robert A. Peterson, 1993, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effect", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXX. 63-77

- Brown, Steven P. dan Robert A. Peterson, 1994, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 58, 70-80
- Carmeli, Abraham dan Jacob Weisberg, 2006, "Exploring Turnover Intention among Three Professional Groups of Employees", **Human Resource Development International**, Vol.9, No.2,191-206, Juni
- Carsten, Jeanne, M. dan Paul E. Spector, 1987, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model", **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, No.3, 374-381
- Chiu, Chou-Kang, Chich-Pen Lin, Yuan Hui Tsai, dan Ching-Yun Hsiao,2005, "Modeling Turnover Intentions and Their Antecedents Using the Locus of Control as a Moderator: A Case of Customer Service Employees", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.16, No.4, Winter
- Church, Allan H, 1995, "Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes", **Human Business Developmnet Quarterly**, Vol.6,173-205.
- Churchill, Jr., Gilbert A., Neil M. Ford, dan Orville C. Walker, Jr., 1976, "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce", **Journal of Marketing Research**, Vol. XIII, November, 323-332
- Cohrs, J. Christopher, Andrea E. Abele, dan Dorothea E. Dette, 2006, "Integrating Situational and Dispositional Determinants Of Job Satisfaction: Findings From Three Samples Of Professionals", **The Journal Of Psychology**, 140(4), 363-395
- Cotton, John L. dan Jeffrey M. Tuttle, 1986, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.1, 55-70
- Desiana, Putri Mega dan Budi W. Soetjipto,2006, "Pengaruh Role Stressor dan Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen: Studi Kasus Asisten Dosen FEUI", **Usahawan**, No.05 TH XXXV, Mei
- Djati, S. Pantja dan Khusaini, 2003, "Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Dan Prestasi Kerja", **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol 5(1), Maret, 25-41
- Downey, H. Kirk dan Don Hellriegel John W. Slocum, Jr., 1975, "Congruence between individual, needs, organizational climate, job satisfaction and performance, **Academy Of Management Journal**, Vol.18, No.1

- Ferdinand, Augusty, 2006, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Edisi 4, BP UNDIP
- Ferijani, Agatha dan A. Ika Rahutami, 2001, "Stres kerja karyawan BPR", **Dian Ekonomi** Vol. VII No.1, Maret, 19-34
- Fey, Carl F. dan Paul W. Beamish, 2001, "Organizational climate similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia", **Organization Studies**, 22/5, 853-882
- Fields, Dail, Myra E. Dingman, Paul M. Roman dan Terry C. Blum, 2005, "Exploring predictors of alternative job changes", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, 63-82
- Friedlander, Frank dan Newton Margulies, 1969, "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction", **Personnel Psychology**, 22, 171-183
- Futrell, Charles M. dan A. Parasuraman, 1984, "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover", **Journal of Marketing**, Vol.48, 33-40
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, dan Stefan Gaertner, 2000, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test, and Research Implications for Next Millenium", **Journal of Management**, Vol. 26, No.3, 463-488
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, dan Theodore L. Hayes, 2002, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.2, 268-279
- Haryanti, Endang, 2005, **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Pemkot Semarang**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Hom, Peter W. dan Rodger W. Griffeth, 1991, "Structural Equations Modeling Test of Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.3, 350-366
- Hwang, Ing-San, Dr. dan Jyh-Huei Kuo, 2006, "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol.8, March

- Igbaria, M. dan Greenhaus, J.H., 1992, “Determinants of MIS employees turnover intentions: a structural equation model”, **Communications of the ACM**, 35, pp.34-51
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE UGM
- Irwansyah, 2005, “Pengaruh komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan keperilakuan etis terhadap keinginan berpindah profesional sistem informasi”, **Jurnal Bisnis Strategi**, Program Magister Manajemen UNDIP, Vol.14 No.2, Desember
- Jagaratnam, Giri dan Polly Buchanan, 2004, “Balancing the demands of school and work: stress and employed hospitality students”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 16, No.4, pp.237-245
- Jaramillo, Fernando, Jay Parakash Mulki, and Paul Solomon, 2006, “The role of ethical climate on salesperson role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXVI, No.3, summer, pp.271-282
- Jürges, Hendrik, 2003, “Age, Cohort, and the Slump in Job Satisfaction among West German Workers”, **LABOUR**, Vol. 17 (4) 489-518
- Luthans, F., 1992, **Organizational Behavior, 6th edition**, Mc Graw Hill Book Company, New York
- Madlock, Paul E., 2008, “The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction”, **Journal of Business Communication**, Vol. 45, No.1, January, p.61-78
- Mahajan, Jayashree, Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, dan Orville C. Walker, Jr., 1984, “A Comparison of the Impact of Organizational Climate on the Job Satisfaction of Manufacturer’s Agents and Company Salespeople: An Exploratory Study”, **Journal Of Personel Sellings & Sales Management**, May
- Mardiana, Tri dan Muafi, 2001, “Studi empiris pengaruh stressor terhadap kinerja”, **Jurnal Siasat Bisnis**, No.6, Vol.1
- Mas’ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**, BP UNDIP
- Mc Nesse-Smith, D, 1996, “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Hospital & Health Services Administration**, 41:2, pp.160-175, summer

- McMurray, Adela J., D.R. Scott dan R. Wayne Pace, 2004, "The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 15, No.4, Winter
- Motowidlo, Stephan J. dan John S. Packard, 1986, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.4, 618-629
- Muchinsky, Paul M., 1977, "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", **Academy Of Management Journal**, Vol. 20, No.4, 592-607
- Mulki, J.Prakash, F. Jaramillo, dan W.B. Locander, 2006, "Effect of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.XXVI, No.1, Winter, pp.19-26
- Narayanan, Lakshmi, Shanker Menon dan Paul E. Spector, 1999, "Stress in workplace" **Journal Of Organizational Behaviour**, Jan, 20, pp.63-73
- Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan, "Organisational Stressor", **Singapore Management Review**, Vol. 27, No.2
- Netemeyer, Richard G., Mark W. Johnston, dan Scot Burton, 1990, "Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No.2, 148-157
- Raabe, Babette dan Terry A. Beehr, 2003, "Formal mentoring versus supervisor and coworker relationship: differences in perceptions and impact", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 271-293
- Ramaswami, Sridhar N. dan Jagdip Singh, 2003, "Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople", **Journal Of Marketing**, Vol.67, 46-66
- Rivai, 2000, "Career Resilience: Paradigma Baru Dalam Pengembangan Karir", **Telaah Bisnis**, Vol. 1, No. 1, Juli, 73-85
- Robbins, Stephens P., 2003, **Prilaku Organisasi**, Edisi Kesepuluh, Prentice-Hall, Jakarta
- Rongga, K.L, Schmidt, D.B, Shull, C. and Schmitt, N., 2001, "Human Resources Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction", **Journal of Management**, July, pp.70-89
- Samad, Sarminah, 2006, "Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol.8, No.2, March

- Schuler R.S. dan Jackson S.E., 1996, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Keenam, Jilid 2, Erlangga, Jakarta
- Shadur, Mark A; Kienzle Rene & Rodwell John J., 1999, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", **Group and Organizational Management**, Vol. 24, No. 4, December, pp.479-503.
- Snyder, Carey J., 1990, "The Effects of Leader Behavior and Organizational Climate on Intercollegiate Coaches Job Satisfaction", **Journal Of Sport Management**, 4, 59-70.
- Srivastav, Avinash Kumar, 2006, "Organizational Climate as a Dependent Variable, relationship with role stress, coping strategy and personal variables", **Journal Of Management Research**, Vol.6, No.3, Dec
- Sullivan, Sherry E, Rabi S. Bhagat, 1992, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal Of Management**, Vol.18, No.2, 353-374
- Sweeney, Breda dan Brid Boyle, 2005, "Supervisory Actions, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Irish Trainee Accountants", **The Irish Accounting Review**, Vol.12, No.2, 47-73
- Tett, Robert P. dan John P. Meyer, 1993, " Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", **Personnel Psychology**, 46
- Vandenberg, Robert J. dan Jodi Barnes Nelson, 1999, "Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?", **Human Relations**, Vol.52, Oktober, 1313-1336
- Vardi, Yoav, 2001, "The effects of organizational and ethical climate on misconduct at Work", **Journal of Business Ethics**, 29: 325-337
- Vibiznews.com
- Wei, Yinghong dan Neil A. Morgan, 2004, "Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firm", **Journal Product Innovation Management**, 21:375-388
- Widyastuti, E.N, 2004, **Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)

Williams, Eric S., Thomas R. Konrad, William E. Scheckler, Donald E. Pathman, Mark Linzer, Julia McMurray, Martha Gerrity, Mark Schwartz, 2000, "The effects of job satisfaction and perceived stress on the physical and mental health and withdraw intentions of physicians", **Academy Of Management Proceedings**, HCM

Winterton, Jonathan,2004, "A conceptual model of labour turnover and retention", **Human Resource Development International**, 7:3,pp.371-390

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Edi Suhanto
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat Sekarang : Perumahan Graha Padma B3/15 Semarang
Alamat Asal : Pengadangan, Masbagik, Lombok Timur, NTB, 83661
HP / Telepon : 081 326 324 825 / 024 7622005
E-mail : esuhanto@bankbii.com / esuhantobii@yahoo.com
Agama : Islam
Tempat Tanggal Lahir : Lombok Timur, 12 Pebruari 1973
Status : Menikah
Tinggi Badan / Berat Badan : 165 cm / 56 kg

PENDIDIKAN FORMAL

Nama Perguruan Tinggi	Program Studi	Strata	Tahun
Universitas Ahmad Dahlan	Teknik Informaika	S1	1999 – 2004
STMIK Akakom Jogjakarta	Teknik Komputer	D3	1992 – 1996

PELATIHAN YANG TELAH DIKUTI

Nama Pelatihan	Tempat	Tahun
Problem Loan	Jakarta	2009
Credit Administration	Jakarta	2008
Service Quality	Puncak - Bogor	2007
Router CISCO	Puncak – Bogor	2005
Konfigurasi Switch dan Router Cisco	Inixindo Jogjakarta	2005
Firewall Workshop	Inixindo Jogjakarta	2004
Seminar Hardisk Bad Sector	Unika Soegjopranoto Semarang	2004
Pemerograman Visual Basic 5.0	BII Region 2 Bandung	2000
Data Communications	Divisi Teknologi Informasi BII	2000
Sistem Operasi Unix	STMIK Akakom Jogjakarta	1996
Kerja Praktek Teknisi Komputer	Perfect Compucenter Jogjakarta	1995
DOS dan WS Rel. 6.0	Metro Computer Surabaya	1992

PENGALAMAN KERJA

Jabatan	Perusahaan	Tahun
Marketing	BII Semarang	2007 - Sekarang
IT Officer	BII Semarang	2003 – 2007
IT Officer	BII Magelang	1997 – 2003
System Engineer	PT. Intidata Nusareka Jakarta	1996 – 1997
System Engineer	PT. Windu Bangun Kencana Jakarta	
Asistan Dosen	STMIK Akakom Jogjakarta	1995 – 1996

PENGALAMAN BERORGANISASI

Nama Organisasi	Tahun	Jabatan
BII Club Cabang Semarang	2003 - Sekarang	Sekretaris
Serikat Pekerja BII Cabang Magelang	2002 - 2003	Sekretaris
OSIS SMAN 1 Mataram	1990 - 1991	Kerohanian Islam
Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Cabang Jogjakarta	1994 – 1996	Anggota

Semarang, 27 Maret 2009

Edi Suhanto

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr.

ditempat

Perihal : *Permohonan Mengisi Kuesioner*

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai mahasiswa Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, maka saya bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penulisan tesis. Sehubungan dengan hal tersebut, saya memberikan/mengirimkan kuesioner dan mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner terlampir.

Kuesioner ini didesain sedemikian rupa sehingga akan memudahkan pengisian dan untuk mengisinya hanya dibutuhkan waktu kurang lebih 15 menit dan kuesioner ini bukan merupakan referensi untuk melakukan penelitian kinerja karyawan. Oleh karena itu saya mengharapkan kuesioner ini diisi secara obyektif.

Atas kesedian Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuesioner ini saya menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih.

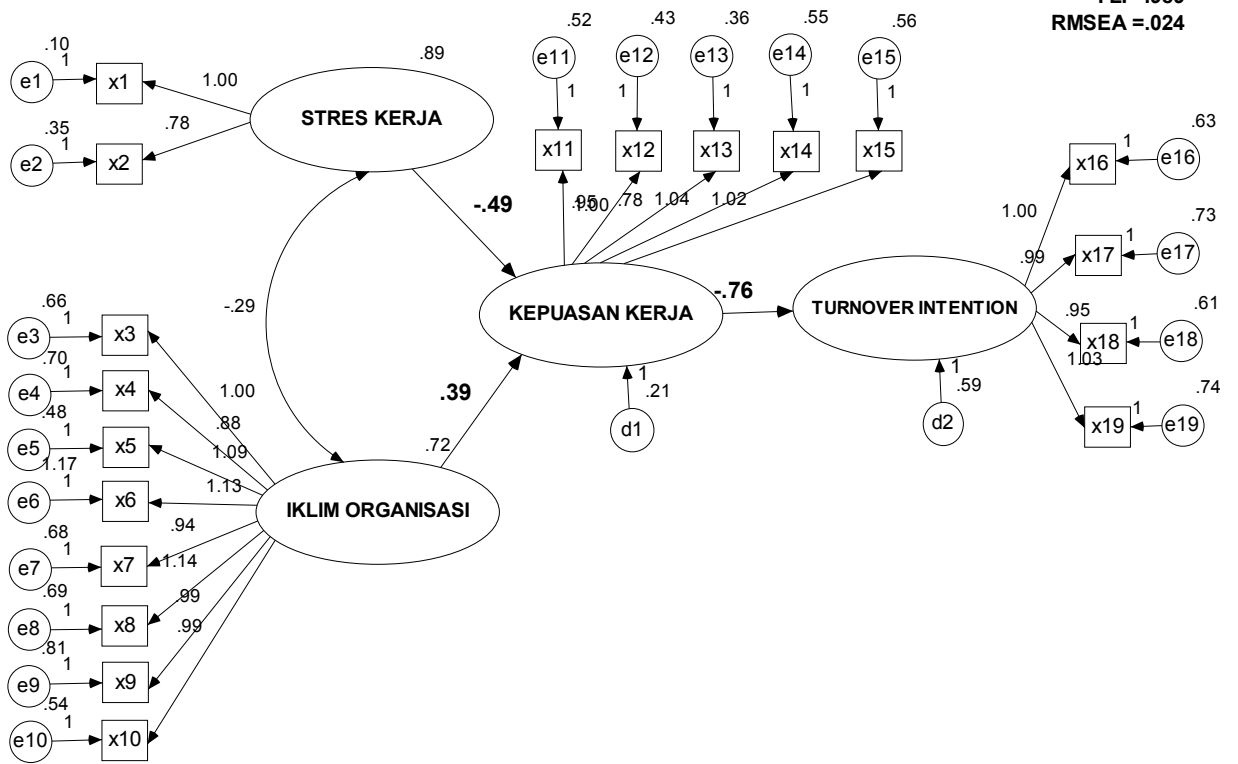
Semarang, 10 Juli 2008

Hormat saya,

Edi Suhanto

Unstandardized Full SEM Model dan Hasil Uji Konfirmatory

UJI MODEL
 Chi-Square =158.809
 df =148
 Prob =.257
 Chi Square / df =1.073
 GFI =.886
 AGFI =.853
 CFI =.991
 TLI =.989
 RMSEA =.024



Standardized Full SEM Model dan Hasil Uji Konfirmatory

UJI MODEL
 Chi-Square =158.809
 df =148
 Prob =.257
 Chi Square / df =1.073
 GFI =.886
 AGFI =.853
 CFI =.991
 TLI =.989
 RMSEA =.024

