

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

*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). 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).

Saat ini tingginya tingkat keinginan keluar (*intention to quit*) telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika kesulitan dalam menjalankan proses rekrutmen dan lebih lagi ketika mengetahui saat telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

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. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, para peneliti telah menggali berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* tersebut, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Igbaria dan Greenhaus (1992) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *turnover intention*.

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.

Untuk mengantisipasi *turnover* yang tinggi tersebut menurut Simamora (1997), tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (*staff*) suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja, iklim organisasi dan komitmen organisasional. *Turnover intention* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru.

Chen (2006) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa *normative commitmen* dan *continuance commitment* merupakan faktor utama yang mempengaruhi pramugari berniat meninggalkan pekerjaannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga dikonfirmasi memiliki dampak negatif pada *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat diharapkan untuk mampu mengurangi niat pramugari untuk

berhenti. Di Teladan Prima Group fenomena lemahnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat terindikasi oleh alasan para karyawan yang mengundurkan diri yaitu karena tawaran kerja dari luar yang lebih baik.

Terdapat 2 (dua) alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. (1) semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. (2) semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Komitmen karyawan terhadap organisasi juga bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Jika iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur (Kuntjoro, 2002).

Ada indikasi lain yang berperan dalam peningkatan tingkat turnover karyawan yaitu dari internal perusahaan yang disebut iklim organisasi. 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.

Saat ini fenomena tingginya tingkat karyawan yang keluar tersebut yang sedang dihadapi oleh Teladan Prima Group adalah manakala perusahaan mulai berkembang harus menghadapi persoalan baik secara langsung maupun tidak langsung dari situasi tersebut. Salah satunya adalah bentuk perilaku karyawan untuk meninggalkan perusahaan sehingga mengakibatkan tingginya tingkat turnover karyawan (keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya).

Teladan Prima Group merupakan perusahaan perkebunan yang memulai menjalankan bisnis kelapa sawit pada tahun 2004 yang sebelumnya bergerak dalam bisnis perkayuan. Areal perkebunan Teladan Prima Group tersebar di daerah Kalimantan Timur yaitu di wilayah kabupaten Berau dan Kutai Timur. Perkembangan perusahaan Teladan Prima Group cukup pesat karena terus melakukan perluasan lahan dari tahun ke tahun. Begitu juga dengan kebutuhan tenaga kerja yang terus meningkat. Saat ini jumlah karyawan staf (level supervisor ke atas) yang dimiliki oleh Teladan Prima Group adalah 275 orang dengan karyawan non staff sebanyak 8.527 orang per Oktober 2011 (Data HRM Teladan Prima Group: 2011)

Untuk menghadapi persaingan sekarang ini perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Karena sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi

dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia. Namun persoalan tingginya tingkat turnover membuat persoalan yang cukup menjadi perhatian perusahaan Teladan Prima Group karena dapat mengganggu kelangsungan proses bisnis perusahaan. Sebagai dasar penelitian ini adalah data departemen HRM Teladan Prima Group yang menunjukkan tingkat turnover karyawan yang relative tinggi seperti terlihat pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Data Resign Karyawan TPG**

Tahun	Jumlah Staff Keluar												Total (orang)	Jumlah Staff
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des		
<b>2006</b>	1	1			1				1		2	3	9	104
%													8,65%	
<b>2007</b>	1	1	3	3	1	2	3		1		1		16	130
%													13,68%	
<b>2008</b>		2	2	2	1		5	2	1			1	16	176
%													10,46%	
<b>2009</b>	1				1	1	2	3			1	2	11	184
%													6,11%	
<b>2010</b>		3	1	3	1	4	4	3		1	1		21	234
%													10,05%	
<b>2011</b>	2		1			2			1	2	5	1	14	275
%													5,09%	

Sumber: Data Resign HRM TPG 2011

Dari data yang dicatat sejak 2006 sampai dengan 2011 mengenai alasan-alasan karyawan (staff TPG) memutuskan keluar dari pekerjaannya dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Alasan Karyawan Keluar dari Pekerjaan 2006 - 2011**

<i>Alasan Keluar</i>	<i>Prosentase</i>	<i>Jenis</i>
Tawaran Kerja dari perusahaan lain	<b>27%</b>	Komitmen Organisasional
Ketidak sesuaian dengan kondisi dan suasana kerja di kebun	<b>27%</b>	Iklim Organisasi
Alasan pribadi (pekerjaan, atasan dan rekan kerja)	<b>17%</b>	Kepuasan Kerja
Demosi dan Financial	<b>3%</b>	Kepuasan Kerja
Melanjutkan Studi	<b>3%</b>	Pengembangan diri/ Iklim Organisasi
Masalah Keluarga	<b>18%</b>	Konflik Keluarga pekerjaan/ Kepuasan Kerja

Sumber: Data Resign HRM TPG 2011

Data-data tersebut merupakan hasil dari hasil wawancara kepada karyawan secara langsung maupun via telephone ataupun melalui komunikasi dengan staf unit usaha dimana karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan data laporan dan komunikasi dengan unit usaha dimana karyawan bekerja serta wawancara/ interview dengan karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan, diperoleh informasi bahwa keinginan berpindah atau keluar dari perusahaan (Teladan Prima Group) adalah: ketidak sesuaian dengan kondisi dan suasana kerja di kebun (27%), masalah keluarga (18%), demosi dan masalah financial (3%), melanjutkan studi (3%) dan yang bersifat ekstrim seperti intensitas persaingan dengan perusahaan lainnya dengan tawaran kerja yang lebih baik dari luar perusahaan (27%). 17% lainnya menyampaikan alasan klise dengan bahasa “alasan pribadi” yang merupakan kalimat diplomatis yang menandakan tidak ingin menyampaikan alasan yang

sebenarnya yang dihadapi di kebun dan pekerjaan mereka. Hal tersebut menjadikan penelitian ini cukup relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Untuk mengatasi tingkat turnover karyawan yang tinggi tersebut, Teladan Prima Group telah melakukan *management meeting* untuk membahas langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menghindari tingkat turnover yang tinggi. Kondisi lingkungan bisnis saat ini sangat sarat dengan persaingan tidak hanya dalam persaingan kualitas produk namun sampai persaingan dalam ketersediaan sumber daya manusia yang handal. Imbas lain dalam operasional kerja cukup terasa terkait dengan biaya rekrutmen yang cukup tinggi dan operasional kerja pada unit usaha cukup terganggu dengan kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh pekerja yang keluar.

Dibandingkan dengan komoditi lainnya pada sub-sektor perkebunan, kelapa sawit merupakan salah satu komoditas yang pertumbuhannya paling pesat pada dua dekade terakhir. Pada era tahun 1980-an sampai dengan pertengahan tahun 1990-an, industri kelapa sawit berkembang sangat pesat. Pada periode tersebut, areal meningkat dengan laju sekitar 11% per tahun. Konsumsi domestik dan ekspor juga meningkat pesat dengan laju masing-masing 10% dan 13% per tahun. (Susila, 2004)

Hal tersebut berlanjut sampai saat ini, pertumbuhan tersebut dapat dilihat dari peningkatan lahan perkebunan kelapa sawit di Indonesia yang pada tahun 2005 seluas 5.453.817 Ha meningkat sebesar 17,9% menjadi 6.594.914 Ha pada tahun 2006. Pada tahun 2007 lahan perkebunan kelapa sawit Indonesia menjadi 6.766.836 Ha, tahun 2008 menjadi 7.363.847 Ha, tahun 2009 menjadi 8.248.328



Ha, tahun 2010 mencapai 8.430.026 Ha. (Departemen Pertanian, 2011). Dari fenomena tersebut akan berdampak pada iklim bisnis perkebunan kelapa sawit salah satunya pada tingkat kebutuhan tenaga kerja.

Bisnis perkebunan kelapa sawit memiliki budaya dan iklim organisasi yang spesifik dan khas. Pahan (2006) juga menyampaikan bahwa budaya perkebunan diekspresikan oleh perilaku dalam 5 bidang yaitu: (1) Norma, (2) Nilai Perusahaan, (3) Iklim Perusahaan, (4) Gaya Manajemen dan (5) Struktur dan Sistem. Lebih lanjut dijelaskan bahwa Iklim perusahaan adalah suasana kerja perusahaan sebagaimana dipandang dan dialami oleh para anggotanya. Suasana ini akan meliputi bagaimana perasaan dan reaksi orang-orang terhadap sifat dan kualitas budaya perkebunan dan nilai-nilainya.

Hal terkait yang disampaikan oleh Pahan (2006) bahwa para staf perkebunan harus belajar hidup dengan budaya perusahaan perkebunan. Budaya perkebunan penting karena mempengaruhi sebagian dari apa yang karyawan staf lakukan. Jika karyawan staf tidak menyesuaikan diri dengan budaya tersebut atau budaya tersebut menyesuaikan diri dengan karyawan maka karyawan akan mungkin menghadapi masalah. Untuk mempersiapkan atau mendidik staf yang sesuai dengan budaya dan kebutuhan ketrampilan perusahaan memerlukan waktu yang tidak sebentar dan biaya yang cukup tinggi. Rata-rata pendidikan yang dilakukan perusahaan untuk mendidik staf-staf barunya adalah 6 bulan.

Gambaran keseharian dari karyawan kebun dijelaskan oleh Pahan (2006) meniru pengalaman dan kebiasaan para petani yang berangkat dan memulai pekerjaannya subuh dini hari ( $\pm$  05.30 WIB). Jam istirahatnya sangat fleksibel

namun maksimum hanya ½ jam saja, dengan jam kerja secara praktis bersifat yang tidak terbatas. Seperti yang telah disampaikan diatas bahwa kebutuhan sumber daya manusia yang tinggi dengan ditandai perluasan lahan dan peluang bisnis menuntut perusahaan perkebunan kelapa sawit untuk mempersiapkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada. Lingkungan bisnis yang khas sebuah perkebunan kelapa sawit memiliki tantangan tersendiri untuk mewujudkan hal tersebut, sumber daya manusia yang tangguh dan tahan banting diperlukan karena lokasi kerja yang jauh, waktu kerja yang tidak terbatas dan dimulai sejak dini hari seperti layaknya petani dengan tanggung jawab yang besar.

Untuk itu diperlukan langkah survey diagnostik organisasional untuk melihat fenomena yang terjadi pada perusahaan perkebunan Teladan Prima Group untuk dapat menentukan langkah yang terbaik untuk mensiasatinya. Dengan langkah yang tepat maka perkembangan perusahaan perkebunan kelapa sawit Teladan Prima Group mampu untuk terus berkembang dalam tantangan dan kesempatan yang dihadapi oleh bisnis kelapa sawit saat ini.

Mas'ud (2004) memberikan informasi bahwa Institute for Social Research, the University of Michigan menyusun daftar aspek-aspek organisasional yang biasanya dicakup dalam survey diagnosis organisasional sebagai berikut:

#### Kepemimpinan

1. Dukungan managerial
2. Penekanan tujuan managerial
3. Fasilitas kerja managerial
4. Fasilitas interaksi managerial

5. Dukungan rekan kerja
6. Penekanan tujuan rekan sekerja
7. Fasilitas kerja rekan sekerja
8. Fasilitas interaksi rekan sekerja

#### Iklm Organisasional

1. Komunikasi dengan perusahaan
2. Semangat kerja
3. Pengambilan keputusan
4. Pengendalian dalam perusahaan
5. Koordinasi antara departemen

#### Kepuasan

1. Kepuasan dengan promosi
2. Kepuasan dengan atasan
3. Kepuasan dengan pekerjaan
4. kepuasan dengan gaji
5. kepuasan dengan rekan sekerja

### **1.2. Rumusan Masalah**

Masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah tingginya tingkat turnover karyawan (staf) pada Teladan Prima Group. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan (staf) Teladan Prima Group. Hal yang dialami dan dihadapi oleh karyawan saat ini adalah iklim perusahaan/organisasi yang merupakan dampak dari kondisi bisnis

yang digelutinya yaitu perkebunan kelapa sawit dengan kekhasan dalam operasional kerjanya serta kepuasan kerja dari karyawan staf dalam menjalani pekerjaannya sehari-hari juga merupakan hal krusial yang perlu diukur. Hal tersebut akan menentukan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan sehingga tingkat turnover karyawan yang terjadi pada tahun-tahun sebelumnya dapat diprediksi ataupun dapat dicegah dengan penanganan yang tepat. Komitmen organisasi tersebutlah yang menentukan tingkat keinginan karyawan untuk bertahan dan tetap berada dalam perusahaan. Keinginan untuk keluar dari perusahaan perlu diukur dan diketahui sehingga perusahaan mampu melakukan tindak lanjut yang tepat untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya saat ini.

Berdasarkan hal tersebut di atas, terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kepuasan kerja dan iklim organisasi, komitmen organisasi dan *intention to quit* karyawan perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Teladan Prima Goup. Hal ini juga dikarenakan masih minimnya penelitian yang membahas tentang fenomena *turnover* pada industri perkebunan kelapa sawit.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi melalui variabel intervening komitmen organisasional terhadap intensi keluar karyawan sehingga masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *intention to quit*?
2. apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional ?
3. apakah Iklim organisasi berpengaruh terhadap *intention to quit* ?
4. apakah Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
5. apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *intention to quit*?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *intention to quit* melalui *variable intervening* komitmen organisasional
2. Untuk menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap *intention to quit* / intensi keluar.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional yang menimbulkan *intention to quit* karyawan, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian *turnover* karyawan di Indonesia.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan dalam menghadapi dan memahami masalah *intention to quit* karyawan yang dapat mempengaruhi berkelanjutan perusahaan. Lebih spesifik hasil dari penelitian ini dapat memberikan pandangan baru terkait aktifitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dilakukan dalam mengelola dan menangani *intention to quit* karyawan sehingga tidak sampai merugikan keberlangsungan bisnis perusahaan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

Definisi kepuasan kerja diambil dari pendapat Wexley dan Yulk (1977) yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbin (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Robbins (2006) juga menyebutkan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, keamanan kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, dan kesempatan karyawan untuk maju. Sedangkan faktor individual yang berpengaruh adalah sikap kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut, sifat kepribadian, dan pengalaman pada masa lalu.

Pada dasarnya kepuasan kerja dipengaruhi karena adanya beberapa faktor. Pertama faktor individu, dimana kepuasan kerja dipengaruhi usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya. Kedua, faktor pekerjaan, dimana kepuasan kerja

dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam, identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*), pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain. Dan ketiga, faktor organisasional, yakni kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalitas, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan (Robbin, 2006).

Luthans (2006) dalam bukunya Perilaku Organisasi secara rinci sebagai dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja, dan merupakan pengembangan dari ketiga dimensi sebelumnya, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga



alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

### 3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

### 4. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

## 5. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

### **2.1.2. Iklim Organisasi**

Upaya untuk mengukur kondisi iklim organisasi perlu dilakukan, sehingga akan dapat diketahui sehat tidaknya sebuah iklim organisasi. Pada iklim organisasi yang sehat akan berdampak positif terhadap perkembangan sebuah organisasi. (Harlie: 2008).

Iklim organisasi juga merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2000) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Konsep iklim organisasi berisikan hal-hal yang sifatnya psikologis, seperti yang diungkapkan oleh James dan McIntyre (1996). Penelitian-penelitian tentang iklim organisasi juga menunjukkan bahwa iklim organisasi terdiri dari faktor-faktor yang menggambarkan suasana dan lingkungan psikologis di dalam organisasi yang diukur melalui beberapa komponen.

Kolb dan Rubin (1984) memberikan tujuh komponen iklim organisasi, yaitu: konformitas, tanggung jawab, standar kinerja, imbalan, kejelasan

organisasi, kehangatan dan dukungan (hubungan interpersonal), serta kepemimpinan. 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).

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*).

### **2.1.3. Komitmen Organisasi**

Luthans (2006) dalam bukunya Perilaku Organisasi mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

Dalam penelitian yang dilakukan Meyer et al., (1991) menggolongkan multidimensi dari komitmen organisasi menjadi tiga komponen model, yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan (Hackett et al., 1994).

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*).

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan

perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga karyawan tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

Mayer, et al (1993) mengatakan bahwa dalam pengembangannya Komitmen Organisasi dapat diukur dengan lima indikator yaitu: (1) keinginan kuat tetap sebagai anggota, (2) keinginan berusaha keras, (3) penerimaan nilai organisasi, (4) penerimaan tujuan organisasi, (5) rasa memiliki.

Berdasarkan penelitian yang ada, Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat

*turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi, yaitu organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

#### **2.1.4. Intention to Quit (keinginan keluar pekerjaan)**

*Turnover* didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins. 2006). *Voluntary turnover* atau *quit*, merupakan keputusan untuk meninggalkan organisasi, disebabkan oleh dua faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain (Shaw *et al.*, 1998). Sedangkan *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Keinginan keluar karyawan mengacu pada keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata (Pasewark dan Strawser, 1996).

Model *turnover* yang dikembangkan March dan Simon (1958), memprediksi hal yang mempengaruhi terhadap keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Variabel keinginan berpindah berhubungan secara signifikan dengan dan dapat digunakan untuk meramalkan tingkat perputaran yang sesungguhnya seperti ditunjukkan studi-studi sebelumnya yang menggunakan variabel keinginan

berpindah dan tingkat *turnover* sekaligus, dengan demikian, organisasi dapat mengevaluasi hasil studi sehubungan dengan tingkat perputaran sesungguhnya yang dihadapi.

Menyatakan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

Susana (2008) menyatakan dalam penelitiannya dari sisi psikologis bahwa iklim organisasi akan muncul sebagai predictor yang signifikan bagi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover*).

## **2.2. Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan, tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera, sedangkan komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norrish dan Niebuhr, 1983). Harapan-harapan yang terpenuhi tersebut dapat mengarah pada adanya suatu komitmen individu dengan organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama (Luthans, 2006).

Dua penelitian lain yang dilakukan pada *hospitality industry* menemukan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Demicco dan Reid (1988) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan penyebab langsung terjadinya kemangkiran karyawan, kinerja yang rendah maupun *turnover* karyawan, tetapi kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasional, dimana jika kepuasan kerja rendah maka akan menurunkan tingkat komitmen organisasinya. Hal yang hampir sama dikemukakan Chen (2007) bahwa upaya manajemen sumber daya manusia dalam memperbaiki kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

*H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.*

### **2.2.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Hubungan iklim organisasi dengan komitmen, ditemukan pada penelitian Martini dan Rostiana (2003). Dari penelitian mereka menunjukkan bahwa iklim organisasi memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan komitmen karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin positif iklim organisasi dipersepsi oleh karyawan, maka semakin kuat komitmennya terhadap organisasi.

Fink (1992) menemukan bahwa iklim organisasi cenderung positif terkait dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. misalnya dalam penelitiannya, iklim organisasi positif ketika komitmen organisasinya tinggi. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, sementara hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

*H3: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*



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

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Andini, 2006).

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Robbins (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dilihat pada tingkat individu, kepuasan kerja merupakan variabel psikologi yang sering diteliti dalam suatu model keinginan berpindah. Karyawan yang semakin merasa puas dengan pekerjaannya maka akan semakin berkurang keinginan berpindah. Menurut Pasewark dan Strawser (1996) kepuasan kerja secara langsung dan negatif berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan.

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Rivai, 2001).

Passewark dan Strawser (1996) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan *keinginan berpindah* mempunyai pengaruh langsung dan memiliki hubungan negatif. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

***H3: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intention to quit.***

#### **2.2.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Intention to Quit***

Faktor iklim organisasi telah ditemukan untuk menjadi signifikan dalam menyelidiki turnover intention dalam beberapa penelitian. Salah satunya adalah penelitian Zeytinoglu et al (2007) menjelaskan bahwa jika iklim organisasi didefinisikan dan dijelaskan maka secara teori dan penelitian akan mempengaruhi kondisi organisasi dan perilaku karyawan untuk berhenti dari pekerjaan karena faktor-faktor psikologis juga telah diidentifikasi sebagai antiseden literatur kepuasan kerja dan keinginan keluar. Penelitian ini akan memverifikasi pentingnya faktor iklim organisasi terhadap keinginan keluar melalui hipotesis:

***H4: Iklim Organisasi berpengaruh negatif terhadap intention to quit.***

### **2.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Intention to Quit***

Penelitian terhadap perilaku organisasional menyimpulkan bahwa setidaknya ada 2 (dua) sumber komitmen organisasional yang berbeda, yaitu komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Dimensi berganda komitmen organisasional menurut Meyer et al (1991), mempunyai hubungan yang berbeda terhadap maksud *turnover* dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Hasil penelitian Ketchand dan Strawser (1997) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi komitmen organisasional mempunyai efek pembeda dengan konsekuensi organisasional, yaitu kepuasan kerja dan keinginan keluar.

Bukti riset yang dilakukan Hom, Katerberg dan Hulin, 1979 (dalam Ardiansah, Anis & Sutapa, 2003) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional baik dengan kemangkiran maupun tingkat keluarnya karyawan. Komitmen organisasional agaknya merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi secara keseluruhan daripada kepuasan kerja (Porter et al., 1974).

Heckett (1994) menemukan hubungan yang lebih kuat antara komitmen afektif dan keinginan keluar karyawan daripada hubungan antara komitmen berkelanjutan dengan keinginan keluar karyawan. Meyer (1993) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan dengan keinginan keluar karyawan. Diperkuat oleh Jenkins (1992) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan penurunan keinginan keluar karyawan, sedangkan komitmen berkelanjutan berhubungan negatif dengan keinginan keluar karyawan.

Grant et al., (2001) sebagai dukungan penelitian, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasional diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Dengan demikian, Grant et al., (2001) menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan keinginan keluar. *Intention to quit* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

***H5: Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap intention to quit***

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Meyer, dkk (1993) dengan sampel para perawat yang kebanyakan berjenis kelamin wanita, menemukan bahwa usia dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan komitmen afektif dan normatif.

Penelitian Clugston (2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi terjadinya komitmen karyawan yang efektif. Lee, dkk (2000) juga membuktikan bahwa komitmen karyawan memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja. Sementara hubungan iklim organisasi dengan komitmen, ditemukan pada penelitian Martini dan Rostiana (2003). Dari penelitian mereka menunjukkan bahwa iklim organisasi memperlihatkan hubungan yang signifikan

dengan komitmen karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin positif iklim organisasi dipersepsi oleh karyawan, maka semakin kuat komitmennya terhadap organisasi.

Banyak penelitian yang menemukan adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, walaupun hasilnya tidak selalu konsisten. Para ahli terdahulu menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi (puas), maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji dan bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Sehingga kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasi. Batememan and Strasser (1984) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja.

Penelitian yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa keluar masuk (*turnover*) karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Yuyetta (2002) serta Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Ditambahkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan. Mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Studi lainnya yang dikemukakan Kalbers dan Fogarty (1995) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keinginan keluar mempunyai hubungan negatif. Berikut daftar tabel dari penelitian terdahulu:

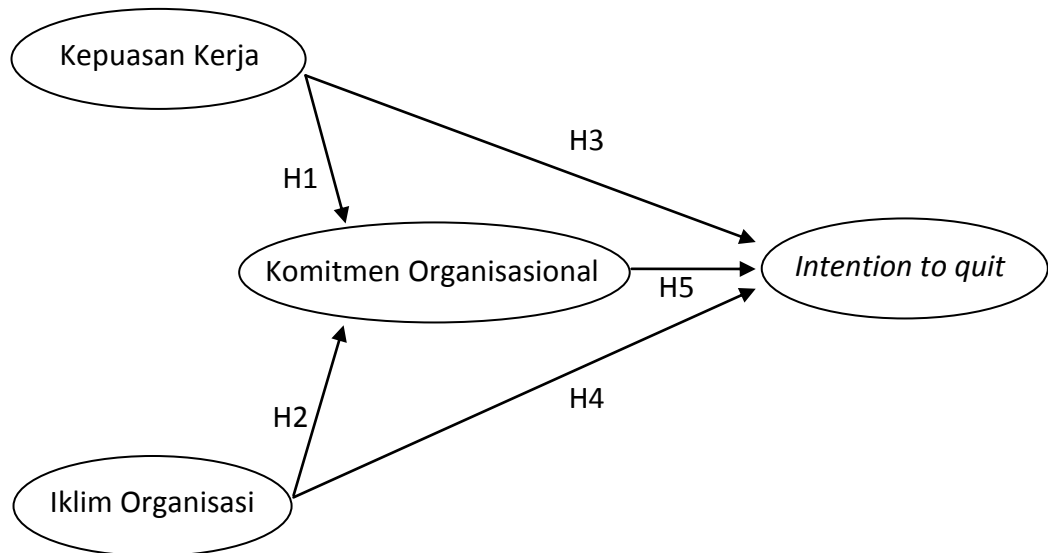
Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Sarminah Samad (2006)	<i>Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors</i>	<b>Kepuasan kerja</b> mempunyai hubungan signifikan negatif terhadap <b>keinginan keluar, komitmen organisasi</b> mempunyai hubungan signifikan negatif terhadap <b>keinginan keluar, komitmen organisasi</b> dan <b>kepuasan kerja</b> mempunyai pengaruh negatif terhadap <i>keinginan keluar</i>
	Chen, Yi Jen (2007)	<i>Relationship Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry</i>	<b>Kepuasan kerja</b> memiliki korelasi positif dengan <b>komitmen organisasional</b>
	Meyer et al., (1993)	<i>Commitment to Organizational and Occupation : Extention and Test of a Three Component Conceptualization</i>	<b>Komitmen affective</b> maupun <b>komitmen continuance</b> berhubungan negatif dengan maksud <i>turnover</i>
	Meyer and Tett (1993)	<i>Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses on meta-analytic findings</i>	<b>Kepuasan kerja</b> dan <b>komitmen organisasional</b> secara independen mempunyai kontribusi besar terhadap <b>keinginan keluar</b> karyawan dan akhirnya membuat karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan
	Chen et al., (2004),	<i>A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and The Turnover intentions of R&amp;D Personnel</i>	<b>Kepuasan kerja</b> merupakan salah satu penyebab terjadinya <b>keinginan keluar</b> .

## 2.4. Kerangka Penelitian

Gambar 2.1



## 2.5. Definisi Operasional Variabel

### 2.5.1. Kepuasan kerja

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, 2006)

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut :

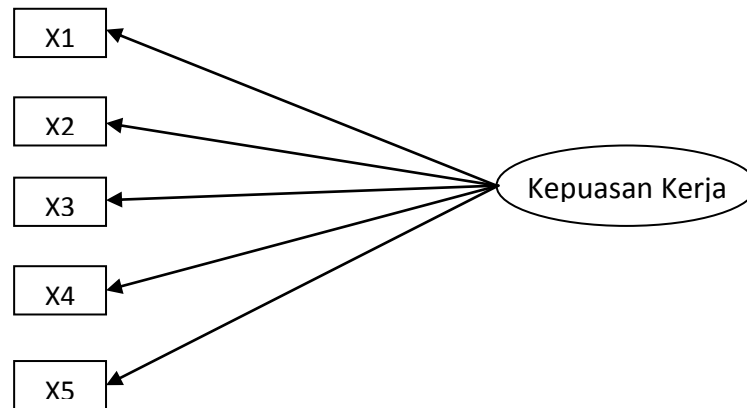
1. Kepuasan terhadap gaji (*Satisfaction with pay*)
2. Kepuasan terhadap promosi (*Satisfaction with promotion*)
3. Kepuasan terhadap rekan sekerja (*Satisfaction with co-workers*)
4. Kepuasan terhadap penyelia (*Satisfaction with supervisor*)

5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction work itself*)

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

**Gambar 2.2**

**Model Variabel Kepuasan Kerja**



Keterangan :

X1 : Kepuasan terhadap gaji (*Satisfaction with pay*)

X2 : Kepuasan terhadap promosi (*Satisfaction with promotion*)

X3 : Kepuasan terhadap rekan sekerja (*Satisfaction with co-workers*)

X4 : Kepuasan terhadap penyelia (*Satisfaction with supervisor*)

X5 : Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction work itself*)

**2.5.2. Iklim Organisasi**

Konsep iklim organisasi berisikan hal-hal yang sifatnya psikologis, seperti yang diungkapkan oleh James dan McIntyre (1996). Selain itu, menurut Halpin (Davis & Newstrom, 1996: 76), ada beberapa faktor yang menentukan iklim organisasi, yakni: (1) dimensi moral, (2) dimensi emosional, (3) dimensi supervisi, dan (4) dimensi suportif.



Dimensi supervisi adalah salah satu dari beberapa dimensi Iklim Organisasi dan didalam penelitian ini dipilih sebagai dimensi yang mewakili variable Iklim Organisasi karena dari pengamatan yang dilakukan di Teladan Prima Group menunjukkan bawa peranan supervisi sangat besar dalam mempengaruhi iklim organisasi dan dianggap sebagai dimensi yang terbesar dari iklim organisasi.

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut :

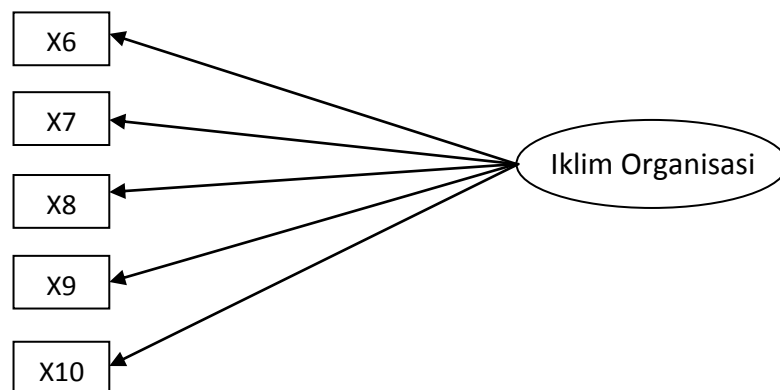
Dimensi Supervisi (Penyeliaan)

- a. Cara atasan mempengaruhi bawahan
- b. Bagaimana atasan membantu bawahan
- c. Orientasi atasan terhadap bawahan
- d. Tanggung jawab atasan menyiapkan bawahan
- e. Bagaimana atasan dalam menjalankan aturan

Sumber: A. Gani dan Farooq A. Shah (2001) dalam Fuad Mas'ud (2004)

**Gambar 2.3**

**Model Variabel Iklim Organisasi**



Keterangan:

- X6 : Atasan/ Supervisor menggunakan pengalaman dan kompetensinya dari pada kekuasaan formal dalam mempengaruhi anak buahnya.
- X7 : Atasan/ Supervisor membantu anak buah untuk mengembangkan diri mereka dan kesukaan mereka di tempat kerja.
- X8 : Atasan/ Supervisor dalam organisasi ini berorientasi pada manusia
- X9 : Atasan/ Supervisor menyiapkan yuniornya untuk tanggung jawab yang akan diberikan nantinya
- X10 : Atasan/ Supervisor menjalankan sesuai dengan apa yang organisasi ini telah tetapkan aturan yang diikuti berdasarkan “jiwa aturan” bukan pada “kata-kata”nya

### **2.5.3. Komitmen Organisasi**

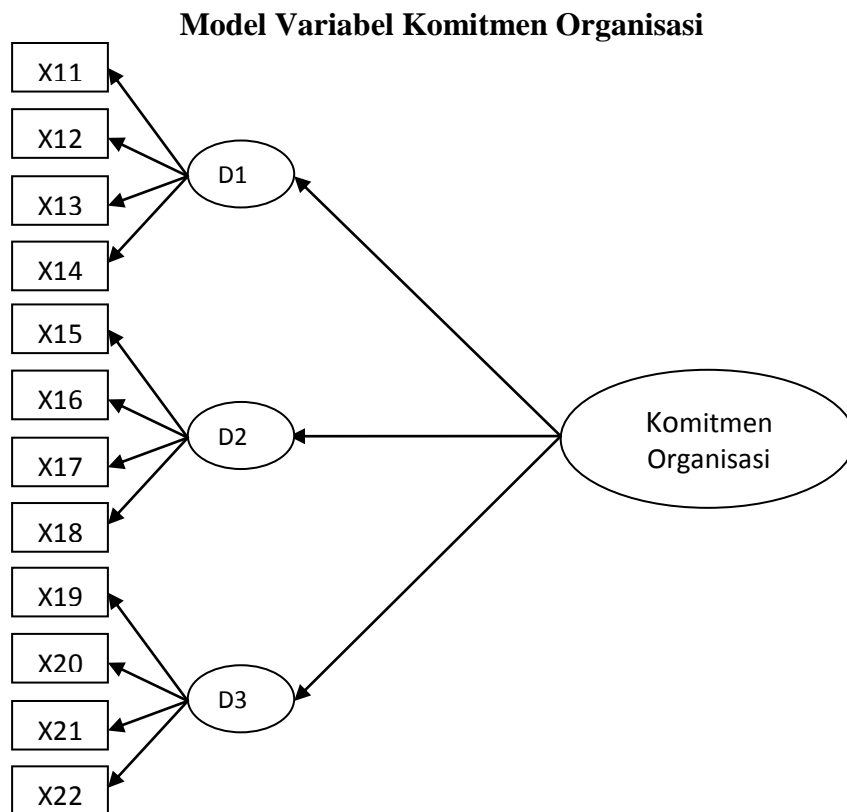
Komitmen organisasi terdiri dari tiga pendekatan yang diidentifikasi sebagai komponen yang menggambarkan bahwa komitmen adalah pertanyaan psikologis yang menunjukkan (a) karakteristik karyawan berhubungan dengan organisasi (b) berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan sebagai anggota dari organisasi. (Meyer et. al : 1991)

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut:

1. Affective Commitment
2. Continuance Commitment
3. Normative Commitment

Sumber: Meyer J P, Natalie J Allen dan Catherine A Smith (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004)

**Gambar 2.4**



Keterangan:

D1 : Affective Commitment

D2 : Continuance Commitment

D3 : Normative Commitment

#### **2.5.4. *Intention to quit***

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

Indikator-indikator yang diukur sebagai berikut :

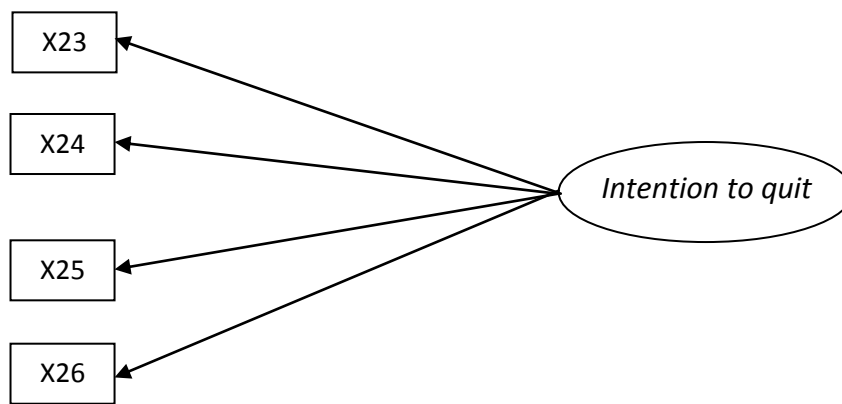
1. Sering berfikir keluar dari pekerjaan / perusahaan sekarang
2. Mungkin meninggalkan pekerjaan / perusahaan tahun depan

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**

**Model Variabel *Intention to Quit***



Keterangan :

X23 : Sering berfikir keluar dari pekerjaan / perusahaan sekarang

X24 : Mungkin meninggalkan pekerjaan / perusahaan tahun depan

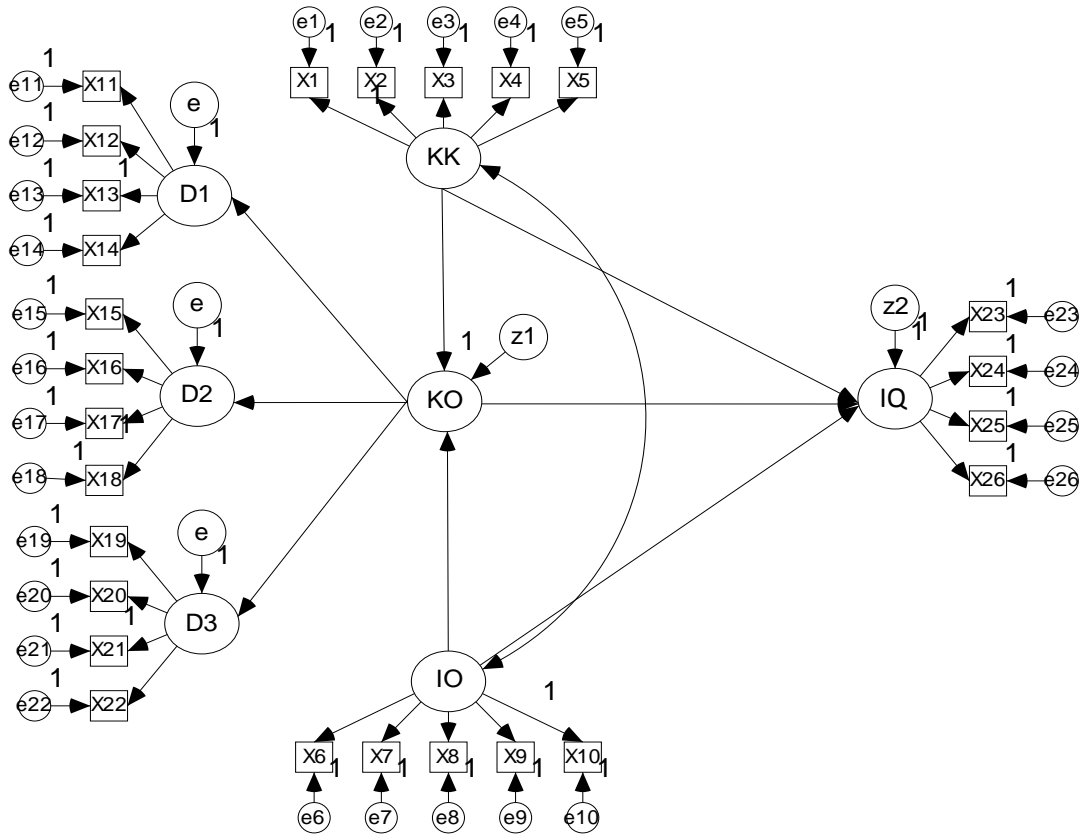
X25 : Berencana tetap tinggal di perusahaan ini

X26 : Mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap bekerja di perusahaan ini

Kerangka penelitian yang akan dipakai dalam penelitian adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.6**

**Diagram Alur Penelitian Model**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian yang diarahkan untuk menganalisis suatu model mengenai pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *intention to quit* dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab II, yang akan digunakan sebagai landasan teori untuk penelitian ini.

#### **3.1. Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Sedangkan data sekunder dikumpulkan dari data perusahaan Teladan Prima Group yang berkaitan dengan tingkat *turnover* karyawan. Data primer diperoleh dari setiap responden yang dimintai pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Karena keterbatasan lokasi yang tersebar 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.

### **3.1.1. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.1.1.1.Data Primer**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari pengumpulan data oleh sampel yang telah ditentukan. 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).

Kuesioner telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pertanyaan. Yang menjadi dasar dari metode ini adalah self report dari subjeknya. Dengan dasar metode ini diharapkan dapat mengenai sasaran karena subyek dianggap paling mengetahui dirinya sendiri. Data yang digunakan mengenai data profile responden, kepuasan kerja, iklim organisasi, komitmen organisasional dan *intention to quit* yang dirasakan oleh responden.

Kuesioner disampaikan kepada responden pada tanggal 23 April 2012 dan dikumpulkan paling lambat tanggal 11 Mei 2012. Jumlah kuesioner yang disampaikan kepada reseeden sebanyak 275 eksemplar namun pada tanggal yang telah ditetapkan kuesioner yang kembali sejumlah 170 eksemplar dan yang memenuhi syarat untuk dapat diolah datanya sebanyak 165 eksemplar sedangkan 5 eksemplar sisaya terjadi kerusakan fisik dan kerusakan file kuesioner.

#### **3.1.1.2.Data Sekunder**

Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari perusahaan sebagai tempat bekerja, obyek penelitian. Data sekunder tersebut berupa catatan data HRM TPG dari tahun 2006 sampai dengan 2012 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 Responden**

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 level staf Teladan Prima Group yang tersebar pada seluruh unit kerja yang bekerja pada kebun, pabrik dan kantor Teladan Prima Group.

Dalam melakukan penelitian dilakukan dengan meneliti seluruh populasi (sensus) yang telah ditentukan, sehingga yang dipakai sebagai responden adalah seluruh (sensus) populasi penelitian, yaitu karyawan level staf Teladan Prima Group yang berjumlah 275 orang responden. Pemilihan metode sensus dilakukan karena semua populasi dinilai memiliki kriteria tertentu untuk diteliti. Kriteria tersebut antara lain: (1) Karyawan tetap, (2) Karyawan level staf (level supervisor ke atas)

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan



memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Metode angket dalam penelitian ini menggunakan pernyataan tertutup yang dibuat berdasarkan skala *numerical*. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, iklim organisasi, komitmen organisasional dan *intention to quit*.

Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari 1 (satu) sampai dengan 7 (tujuh). Tanggapan positif atau sangat setuju (maksimal) diberi nilai paling besar (7) dan tanggapan negatif atau sangat tidak setuju (minimal) diberi nilai paling kecil (1), sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju							Sangat Setuju
	1	2	3	4	5	6	7

Skala type likert 1 – 7 ini dipilih karena memiliki interval nilai yang cukup dan ditunjang oleh tingkat pendidikan sampel yang cukup tinggi sehingga dianggap mampu untuk melakukan penilaian dengan skala tersebut.

### **3.4. Uji Reliabilitas dan Validitas**

Uji realbilias merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dipercaya atau konsisten dalam menggambarkan kondisi yang diukur. Pengujian reliabilitas terhadap semua item atau pernyataan yang dipakai pada penelitian ini dipergunakan program SPSS akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien *alfa cronbach*), dimana secara umum pengukuran dianggap reliabel apabila nilai koefisien alfa cronbach > 0,6 (Hair. el. al, 1995)

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan dan kesesuaian alat ukur atau kuesioner yang dipakai mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas diuji dengan program SPSS dengan melihat korelasi *Pearson's Product Moment* untuk masing-masing item pernyataan. Secara umum pengukuran dianggap valid apabila nilainya  $> 0.05$ . (Hair, et. al, 1995)

### **3.5. Teknik Analisa Data**

Penelitian ini menggunakan analisis data secara SEM (*Structure Equational Modeling*) dengan menggunakan AMOS. Alasan penggunaan program SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relative rumit secara simultan. Menurut Hair, et al.(1998) ada tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM yaitu :

#### **3.5.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Akan dilakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya. Dengan kata lain, dasar teoretis harus kuat jika ingin menggunakan SEM. Hal ini disebabkan karena SEM hanyalah peralatan analisis statistik dan tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis tersebut, melalui data empirik yang telah disampaikan pada bab II diatas.

### 3.5.2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

*Path diagram* dibuat untuk mempermudah penelitian untuk melihat hubungan kausalitas variabel yang akan diuji. Penelitian 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.

**Tabel 3.1**

#### **Variabel, Dimensi dan Indikator Pelatihan**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Kepuasan Kerja	Kepuasan dengan Gaji	X1
	Kepuasan Promosi	X2
	Kepuasan dengan Rekan Sekerja	X3
	Kepuasan terhadap atasan	X4
	Kepuasan dengan Pekerjaan itu sendiri	X5
Iklim Organisasi	Cara atasan mempengaruhi bawahan	X6
	Bagaimana atasan membantu bawahan	X7
	Orientasi atasan terhadap bawahan	X8
	Tanggungjawab atasan menyiapkan bawahan	X9
	Bagaimana atasan dalam menjalankan aturan	X10
Komitmen Organisasi	Affective Commitment	X11 – X14
	Continuance Commitment	X15 – X18
	Normative Commitment	X19 – X22
<i>Intention to Quit</i>	Sering berfikir keluar dari pekerjaan/	X23
	Mungkin meninggalkan perusahaan dan	X24
	Berencana tetap tinggal di perusahaan	X25
	Mungkin tidak ada masa depan yang baik jika	X26

### 3.5.3. Konversi Diagram Alur ke dalam persamaan

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

1. 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 :

$$IQ = f(KK; KO; IO) \qquad IQ = \alpha_1 KK + \alpha_2 KO + \alpha_3 IO + Z_2$$

$$KO = f(KK; IO) \qquad KO = \beta_1 KK + \beta_2 IO + Z_1$$

$$D_1 = f(KO) \qquad D_1 = \gamma_1 KO_1 + e_{D1}$$

$$D_2 = f(KO) \qquad D_2 = \gamma_2 KO_2 + e_{D2}$$

$$D_3 = f(KO) \qquad D_3 = \gamma_3 KO_3 + e_{D3}$$

Dimana: KK = Kepuasan Kerja;

IO = Iklim Organisasi

KO = Komitmen Organisasi

IQ = *Intention to Quit*

D<sub>1</sub> = Dimensi Affective Komitmen Organisasional

D<sub>2</sub> = Dimensi Continuance Komitmen Organisasional

D<sub>3</sub> = Dimensi Normative Komitmen Organisaional

Z<sub>i</sub> =Disturbance Term

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \beta_1, \beta_2, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$  = Koefisien (antar Variable)

2. 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 3.2**

**Konversi diagram path dalam model matematik**

Path Diagram	Model Matematis
	$X1 = \lambda_1 \xi_1 + e_1$ $X2 = \lambda_2 \xi_2 + e_2$ $X3 = \lambda_3 \xi_3 + e_3$ $X4 = \lambda_4 \xi_4 + e_4$ $X5 = \lambda_5 \xi_5 + e_5$
	$X6 = \lambda_6 \xi_6 + e_6$ $X7 = \lambda_7 \xi_7 + e_7$ $X8 = \lambda_8 \xi_8 + e_8$ $X9 = \lambda_9 \xi_9 + e_9$ $X10 = \lambda_{10} \xi_{10} + e_{10}$

Path Diagram	Model Matematis
	$X_{11} = \lambda_{11} \xi_{11} + e_{11}$ $X_{12} = \lambda_{12} \xi_{12} + e_{12}$ $X_{13} = \lambda_{13} \xi_{13} + e_{13}$ $X_{14} = \lambda_{14} \xi_{14} + e_{14}$ $X_{15} = \lambda_{15} \xi_{15} + e_{15}$ $X_{16} = \lambda_{16} \xi_{16} + e_{16}$ $X_{17} = \lambda_{17} \xi_{17} + e_{17}$ $X_{18} = \lambda_{18} \xi_{18} + e_{18}$ $X_{19} = \lambda_{19} \xi_{19} + e_{19}$ $X_{20} = \lambda_{20} \xi_{20} + e_{20}$ $X_{21} = \lambda_{20} \xi_{20} + e_{20}$ $X_{22} = \lambda_{23} \xi_{23} + e_{1}$ $X_{23} = \lambda_{23} \xi_{23} + e_{23}$ $X_{24} = \lambda_{24} \xi_{24} + e_{24}$ $X_{25} = \lambda_{25} \xi_{25} + e_{25}$ $X_{26} = \lambda_{26} \xi_{26} + e_{26}$

### 3.5.4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Model persamaan struktural berbeda dari teknik multivariate lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matriks varians/kovarians atau matriks korelasi. Data mentah observasi individu dapat dimasukkan ke dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi

matriks kovarian atau matriks korelasi. Analisis terhadap data outliers harus dilakukan sebelum matriks kovarian atau korelasi dihitung (Imam Ghozali, 2004).

SEM digunakan sebagai alat analisis yang menggunakan matriks kovarian sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Penggunaan matriks kovarians karena dapat memberikan perbandingan yang adil antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Pemakaian matriks kovarian lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang akurat. Hair, et al.(1995) mengatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Karena hal ini memegang peran penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM.

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, peneliti harus memilih program yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya. Dalam penelitian ini akan menggunakan teknik estimasi *maximum likelihood estimation (ML)* pada program AMOS versi 16.0. Program AMOS memiliki kelebihan dibandingkan dengan program yang lain karena *user-friendly graphical interface* (Imam Ghozali, 2004).

### **3.5.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik atau unik. Analisis yang menggunakan software AMOS maka jika estimasi tidak dapat dilakukan akan memunculkan pesan pada monitor tentang

kemungkinan penyebabnya. Dan bila hal tersebut terjadi maka salah satu cara untuk mengatasinya adalah dengan mempertimbangkan ulang model dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

Menurut Imam Ghozali (2004) cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi :

1. Adanya nilai standar *error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
2. Ketidakmampuan program komputer untuk melakukan *invert information matrix*.
3. Nilai estimasi yang tidak mungkin, misalkan *error variance* yang negatif.
4. Adanya nilai korelasi yang tinggi ( $> 0.90$ ) antar koefisien estimasi.

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada 3 hal yang diperhatikan, yaitu :

1. Besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai degree of freedom yang kecil.
2. Digunakannya pengaruh timbal balik atau *reciprocal* antar konstruk (*model non recursive*), atau
3. Kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (*fixed*) pada skala konstruk.

### **3.5.6. Evaluasi kriteria Goodness of fit**

Hal pertama yang harus dilakukan untuk pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit* adalah memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi asumsi-asumsi sebagai berikut:

- Normalitas dan Linearitas
- Outliers
- Multikoleniaritas dan Singularitas



Pengujian multikoleniaritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel –variabel bebas dalam model.

Selanjutnya tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness of fit* mempergunakan index sebagai berikut (Hair et al, 2006):

**1.  $X^2$  Chi-Square Statistic**

Sebuah model dianggap baik dan memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin rendah nilai *chi-square* maka model tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan profitabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$

**2. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)**

Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan index untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degree of freedom*

**3. GFI (Goodness Of Fit Index)**

GFI adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam index ini menunjukkan bahwa model tersebut semakin baik.

**4. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)**

Tingkat penerimaan nilai AGFI yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90

**5. CMIN (Chi Square) / DF**

CMIN/ DF adalah statistik *chi-square*  $x^2$  relatif. Bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

#### 6. *TLI (Tucker Lewis Index)*

TLI merupakan incremental index yang membandingkan model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$

#### 7. *CFI (Comparative Fit Index)*

Besaran index CFI adalah pada rentang nilai 0 – 1, dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95

### **3.5.7. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Interpretasi yang dilakukan sebelum modifikasi yang mungkin terhadap suatu model yang diuji dapat dilakukan pertama kali dengan menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh model tersebut. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator (Hair et al, 2006)

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).

Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan dari model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual  $> 2,58$ , maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah jalur baru terhadap model yang diestimasi (Hair et al 1995).

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Analisis mengenai karakteristik responden dilakukan untuk mengetahui karakteristik atau ciri-ciri yang melekat pada diri responden. Karakteristik yang dianalisis mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

**Tabel 4.1**

**Distribusi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frek	%
Laki-Laki	151	91,5
Perempuan	14	8,5
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada data jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden di Kantor Teladan Prima Group berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 151 responden (91,5%). Dalam bidang perkebunan kelapa sawit dibutuhkan lebih banyak tenaga laki-laki untuk bekerja di lapangan/ kebun.

**Tabel 4.2**

**Distribusi Usia Responden**

Usia (tahun)	Frek	%
20 – < 25 tahun	12	7,3
25 – < 30 tahun	53	32,1
30 – < 35 tahun	36	21,8
35 – < 40 tahun	26	15,8
40 – < 45 tahun	26	15,8
45 – < 50 tahun	12	7,3
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada data usia menunjukkan bahwa sebagian besar responden di Kantor Teladan Prima Group berada pada rentang usia 25 - < 30 tahun dengan jumlah 53 responden (32,1%). Hal tersebut disebabkan dalam pengelolaan bisnis perkebunan kelapa sawit dibutuhkan aktifitas yang menuntut stamina dan ketangkasan sehingga banyak dibutuhkan tenaga-tenaga muda. Meskipun untuk posisi-posisi yang berpengalaman dibutuhkan tenaga-tenaga profesional dan berpengalaman yang secara umur tidak lagi bisa dibilang muda.

**Tabel 4.3**

**Distribusi Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frek</b>	<b>%</b>
Sarjana	116	70,3
Diploma III	23	13,9
SMU sederajat	26	15,8
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada data pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar responden di Kantor Teladan Prima Group memiliki pendidikan S1 dengan jumlah 116 responden (70,3%). Dalam penelitian ini responden yang dipilih adalah karyawan level staf yang secara pendidikan cukup tinggi yaitu sarjana meskipun bisnis yang digeluti oleh responden adalah perkebunan kelapa sawit.

Dalam kondisi tertentu seperti tingkat pengalaman dan ketrampilan serta pengetahuan menjadi pertimbangan dimana pendidikan tinggi tidak mutlak sebagai syarat menjadi karyawan staf. Untuk karyawan staf yang mulai menggeluti bisnis perkebunan pada dekade 80 atau 90-an pendidikan SMU sederajat sudah cukup untuk menduduki posisi karyawan staf.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja (tahun)	Frek	%
< 1 tahun	25	15,2
1 - < 2 tahun	54	32,7
2 - < 3 tahun	9	5,5
3 - < 4 tahun	24	14,5
4 - < 5 tahun	19	11,5
> 5 tahun	34	20,6
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada data masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden di Kantor Teladan Prima Group memiliki masa kerja pada rentang 1 - < 2 tahun dengan jumlah 54 responden (32,7%). Teladan Prima Group masih tergolong muda untuk sebuah perusahaan karena baru memulai bisnis perkebunan kelapa sawit pada tahun 2004 sehingga rentang masa kerja yang dimiliki karyawannya pun belum begitu lama yaitu antara < 1 tahun sampai maksimal 8 tahun.

#### **4.2. Deskripsi Jawaban Responden**

Dalam rangka memperoleh deskripsi atau gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item pertanyaan penelitian maka dilakukan analisis deskriptif dengan menggunakan nilai indeks.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

F3 = frekuensi responden yang menjawab 3

F4 = frekuensi responden yang menjawab 4

F5 = frekuensi responden yang menjawab 5

F6 = frekuensi responden yang menjawab 6

F7 = frekuensi responden yang menjawab 7

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

14,30 – 42,90 = rendah

> 42,90 – 71,50 = sedang

> 71,50 – 100.00 = tinggi

#### **4.2.1. Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator. Yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Berikut hasil analisis nilai indeks untuk variabel kepuasan kerja.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Kepuasan dengan gaji ( <i>Satisfaction with pay</i> ) (X1)	4,8	15,2	22,4	18,8	16,4	12,1	10,3	57,8
Kepuasan dengan promosi ( <i>Satisfaction with promotion</i> ) (X2)	7,3	9,1	20,0	19,4	24,2	13,3	6,7	58,7
Kepuasan dengan rekan sekerja ( <i>Satisfaction with co-workers</i> ) (X3)	6,7	14,5	14,5	18,8	15,8	12,1	17,6	61,3
Kepuasan dengan penyelia ( <i>Satisfaction with supervisor</i> ) (X4)	12,7	18,2	15,2	17,6	19,4	8,5	8,5	53,2
Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri ( <i>Satisfaction work itself</i> ) (X5)	14,5	15,2	15,8	12,1	21,2	13,9	7,3	54,5
<b>Rata-rata</b>								<b>57,1</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Perhitungan nilai indeks yang dilakukan pada item-item pertanyaan variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai rata-rata sebesar 57,1 dimana nilai indeks tersebut berada pada rentang  $> 42,90 - 71,50$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap kepuasan kerja di Kantor Teladan Prima Group termasuk dalam kategori sedang. Namun masih perlu mendapatkan perhatian adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dari pilihan responden yang memilih pada rentang 1-3 (tidak puas) secara total lebih besar dibandingkan dengan pilihan responden yang memilih pada rentang 5-7 (puas). Artinya tingkat ketidakpuasannya masih cukup tinggi dan memerlukan pengelolaan yang lebih untuk dapat ditingkatkan tingkat kepuasannya.

#### 4.2.2. Variabel Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator. Berikut hasil analisis nilai indeks untuk variabel iklim organisasi.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel Iklim Organisasi**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Iklim Organisasi							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Atasan/ Supervisor menggunakan pengalaman dan kompetensinya dari pada kekuasaan formal dalam mempengaruhi anak buahnya (X6)	12,7	17,0	15,8	15,8	13,9	10,9	13,9	55,6
Atasan/ Supervisor membantu anak buah untuk mengembangkan diri mereka dan kesukaan mereka di tempat kerja (X7)	11,5	16,4	12,7	19,4	12,1	17,0	10,9	57,0
Atasan/ Supervisor dalam organisasi ini berorientasi pada manusia (X8)	13,3	15,2	21,2	15,8	15,2	7,9	11,5	53,5
Atasan/ Supervisor menyiapkan juniornya untuk tanggung jawab yang akan diberikan nantinya (X9)	10,3	14,5	21,2	23,6	11,5	7,9	10,9	54,1
Atasan/ Supervisor menjalankan sesuai dengan apa yang organisasi ini telah tetapkan aturan yang diikuti berdasarkan “jiwa aturan” bukan pada “kata-kata”nya (X10)	7,3	10,3	21,2	16,4	17,6	13,3	13,9	60,3
<b>Rata-rata</b>								<b>56,1</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012



Perhitungan nilai indeks yang dilakukan pada item-item pertanyaan variabel iklim organisasi menghasilkan nilai rata-rata sebesar 56,1 dimana nilai indeks tersebut berada pada rentang  $> 42,90 - 71,50$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap iklim organisasi di Kantor Teladan Prima Group termasuk dalam kategori sedang. Namun yang perlu mendapatkan perhatian adalah dari frekuensi pilihan responden yang memilih pada rentang 1-3 (tidak setuju) secara total lebih besar dibandingkan dengan frekuensi pilihan responden yang memilih pada rentang 5-7 (setuju) pada pertanyaan (Indikator X6) terkait apakah atasan/supervisor menggunakan pengalaman dan kompetensinya dari pada kekuasaan formal dalam mempengaruhi anak buahnya, (Indikator X8) terkait apakah atasan/ supervisor dalam organisasi ini berorientasi pada manusia dan (Indikator X9) terkait apakah atasan/supervisor menyiapkan juniornya untuk tanggung jawab yang akan diberikan nantinya. Artinya iklim organisasi yang dibentuk oleh dimensi terbesar yaitu atasan secara persepsi responden menyatakan bahwa masih lebih banyak menggunakan kekuasaan formal, kurang berorientasi pada manusia dan kurang menyiapkan juniornya untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Namun secara persepsi responden juga menyatakan bahwa iklim organisasi yang dibentuk oleh dimensi terbesar yaitu atasan cukup membantu anak buah untuk mengembangkan diri mereka dan kesukaan mereka di tempat kerja, atasan menjalankan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan aturan.

#### **4.2.3. Variabel Komitmen Organisasional**

Variabel komitmen organisasional yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 12 indikator. Berikut hasil analisis nilai indeks untuk variabel komitmen organisasional.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasional							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
X11	4,2	12,1	15,2	18,2	22,4	17,0	10,9	62,4
X12	5,5	8,5	19,4	12,1	23,6	14,5	16,4	64,1
X13	9,1	11,5	10,9	18,2	13,9	11,5	24,8	64,2
X14	3,6	10,9	17,0	18,2	20,0	17,0	13,3	63,5
X15	12,1	15,8	14,5	16,4	17,6	17,6	6,1	55,6
X16	7,9	17,6	20,0	16,4	20,0	10,3	7,9	55,1
X17	6,7	17,6	13,9	20,6	17,0	16,4	7,9	57,8
X18	9,7	13,3	19,4	16,4	19,4	10,3	11,5	57,1
X19	13,3	10,9	14,5	11,5	14,5	21,2	13,9	60,2
X20	16,4	13,3	16,4	18,8	15,2	12,1	7,9	53,0
X21	21,8	13,9	16,4	14,5	10,9	5,5	17,0	51,9
X22	12,1	16,4	18,8	17,0	13,9	14,5	7,3	53,8
<b>Rata-rata</b>								<b>58,2</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Perhitungan nilai indeks yang dilakukan pada item-item pertanyaan variabel komitmen organisasional menghasilkan nilai rata-rata sebesar 58,2 dimana nilai indeks tersebut berada pada rentang  $> 42,90 - 71,50$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap komitmen organisasional di Kantor Teladan Prima Group termasuk dalam kategori sedang. Hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah dari frekuensi pilihan responden yang memilih pada rentang 1-3 (tidak setuju) secara total lebih besar dibandingkan dengan frekuensi pilihan responden yang memilih pada rentang 5-7 (setuju) pada pertanyaan (Indikator X15, X16, X18) terkait Continuance Commitment, pada pertanyaan (Indikator X20, X21, X22) terkait Normative Commitment. Hal tersebut dapat diartikan bahwa secara Affective Commitment (kedekatan emosional dengan perusahaan)

responden memiliki tingkat komitmen yang cukup tinggi namun pada aspek Continuance Commitment (hasrat untuk bertahan di perusahaan) dan Normative Commitment (perasaan wajib dari individu untuk bertahan di perusahaan) cukup banyak responden yang cenderung memiliki komitmen yang rendah meskipun secara indeks rata-rata termasuk sedang.

#### 4.2.4. Variabel *Intention to Quit*

Variabel *intention to quit* yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan empat indikator. Berikut hasil analisis nilai indeks untuk variabel *intention to quit*.

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel *Intention to Quit***

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang <i>Intention to Quit</i>							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Sering berfikir keluar dari pekerjaan / perusahaan sekarang (X23)	6,7	14,5	17,6	23,6	17,0	15,2	5,5	56,8
Mungkin meninggalkan pekerjaan / perusahaan tahun depan (X24)	7,9	16,4	12,7	17,0	18,8	15,8	11,5	59,4
Berencana tetap tinggal di perusahaan ini (X25)	9,1	20,6	12,7	17,6	13,9	13,3	12,7	56,7
Mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap bekerja di perusahaan ini (X26)	7,3	10,9	20,6	13,3	18,8	13,3	15,8	61,2
<b>Rata-rata</b>								<b>58,5</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Perhitungan nilai indeks yang dilakukan pada item-item pertanyaan variabel *intention to quit* menghasilkan nilai rata-rata sebesar 58,5 dimana nilai indeks tersebut berada pada rentang > 42,90 – 71,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa

persepsi responden terhadap *intention to quit* dari Kantor Teladan Prima Group termasuk dalam kategori sedang. Meskipun secara persepsi responden dengan indeks rata-rata tergolong sedang namun yang perlu mendapatkan perhatian adalah dari frekuensi pilihan responden yang memilih pada rentang 5-7 (setuju) secara total lebih besar dibandingkan dengan frekuensi pilihan responden yang memilih pada rentang 1-3 (tidak setuju) pada pertanyaan terkait apakah anda mungkin meninggalkan perusahaan dan pekerjaan anda untuk perusahaan yang lain tahun depan dan pertanyaan terkait apakah anda mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika anda tetap tinggal dalam perusahaan ini. Hal tersebut dapat diartikan bahwa responden memiliki kekhawatiran akan masa depannya jika tetap tinggal di perusahaan dan berencana meninggalkan perusahaan tahun depan.

#### **4.3. Pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM)**

Teknik analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Struktural Equal Modeling* (SEM). Dalam analisis SEM, terdapat dua tahap analisis yang harus dilakukan, yaitu pertama, melakukan pengujian terhadap factor-faktor yang membentuk masing-masing variabel, dimana pengujian dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis* dan kedua, melakukan pengujian *regression weight* dalam analisis *full model*.

##### **4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini

terdiri dari empat konstruk dengan jumlah seluruh indikator adalah 26. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten. Berikut ini akan diuraikan hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing konstruk.

## 1. Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori pertama ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel-variabel eksogen yang terdiri dari dua variabel yaitu kepuasan kerja dan iklim organisasi dengan sepuluh indikator.

Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variabel eksogen dijelaskan berikut ini.

### a. Pengujian Kelayakan Model Variabel Eksogen

Analisis tahap pertama yang dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* variabel eksogen adalah dengan melakukan pengujian kelayakan dari model konfirmatori variabel eksogen yang disajikan dalam Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 34)	$< \chi^2 (34; 5\%) = 48,602$	25,658	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,848	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,755	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,971	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,954	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,025	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil pengujian kelayakan model konfirmatori variabel eksogen diketahui bahwa model dapat memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 25,658 dengan probabilitas sebesar 0,848 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

#### **b. Pengujian Unidimensionalitas dan Validitas Konvergen Variabel Eksogen**

Selanjutnya, analisis tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* variabel eksogen adalah melakukan pengujian kemaknaan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel eksogen yang dianalisis dari nilai *standardized regression weight* dari masing-masing indikator yang disajikan dalam Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**

#### ***Regression Weight* Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X1	<---	KK	,720	1,000			
X2	<---	KK	,828	1,096	,121	9,077	***
X3	<---	KK	,614	,942	,137	6,859	***
X4	<---	KK	,624	,927	,131	7,099	***
X5	<---	KK	,598	,916	,132	6,922	***
X6	<---	IO	,669	1,000			
X7	<---	IO	,602	,875	,140	6,244	***
X8	<---	IO	,715	1,018	,145	7,012	***
X9	<---	IO	,656	,883	,134	6,609	***
X10	<---	IO	,580	,794	,130	6,097	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis konfirmatori variabel eksogen menunjukkan bahwa sepuluh indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel eksogen menunjukkan nilai *standardized regression weight* > 0,4, nilai CR > 1,96 (pada  $\alpha = 5\%$ ) dan probabilitas < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ketujuh indikator dapat digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel eksogen.

**c. Uji Validitas Diskriminan Variabel Eksogen**

Pada pengujian model variabel eksogen yang tidak dikonstrain (*free model*) menghasilkan nilai Chi Square sebesar 25,658 dengan probabilitas sebesar 0,848 dan df sebesar 34. Pada uji validitas diskriminan ini model variabel eksogen diuji dengan dikonstrain.

Hasil analisis pengujian model variabel eksogen yang dikonstrain menunjukkan bahwa model variabel eksogen yang dikonstrain menghasilkan nilai Chi Square sebesar 27,183 dengan probabilitas sebesar 0,825 dan df sebesar 35.

Berdasarkan hasil pengujian variabel eksogen pada *free model* dan *constrain model* diatas maka dapat dilakukan uji beda Chi Square pada kedua model tersebut seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.11**  
**Uji Perbedaan Chi Square Untuk Variabel Eksogen**

Free Model			Constrain Model			Beda Chi Square
Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	
25,658	34	0,848	27,183	35	0,825	1,525

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data dalam Tabel 4.11, nilai beda yang dihasilkan antara *free model* dan *constrain model* adalah 1,525 yang lebih kecil dari *cutt of value*-nya sebesar 3,841 pada tingkat kesalahan 5% maka berdasarkan uji beda Chi Square ini *constrained model* tidak dapat ditolak. Namun demikian, nilai chi square yang dihasilkan pada *free model* lebih rendah dari nilai Chi Square pada *constrained model* menunjukkan bahwa ketujuh konstruk tidak berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai.

## **2. Analisis Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional**

Tahap analisis faktor konfirmatori kedua ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel-variabel komitmen organisasional yang diukur dengan 12 indikator.

Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variabel komitmen organisasional dijelaskan berikut ini.

### **a. Pengujian Kelayakan Model Variabel Komitmen Organisasional**

Analisis tahap pertama yang dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* variabel komitmen organisasional adalah dengan melakukan pengujian kelayakan dari model konfirmatori variabel komitmen organisasional yang disajikan dalam Tabel 4.12.



Tabel 4.12

**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Komitmen Organisasional**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 51)	$< \chi^2 (51; 5\%) = 68,669$	34,882	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,959	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,684	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,967	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,034	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil pengujian kelayakan model konfirmatori variabel komitmen organisasional diketahui bahwa model dapat memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 34,882 dengan probabilitas sebesar 0,959 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

**b. Pengujian Unidimensionalitas dan Validitas Konvergen Variabel Komitmen Organisasional**

Selanjutnya, analisis tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* variabel komitmen organisasional adalah melakukan pengujian kemaknaan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel komitmen organisasional yang dianalisis dari nilai *standardized regression weight* dari masing-masing indikator yang disajikan dalam Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**

***Regression Weight Faktor Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional***

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X12	<---	D1	,652	1,083	,189	5,722	***
X13	<---	D1	,530	1,000			
X16	<---	D2	,706	,930	,108	8,576	***
X17	<---	D2	,751	1,000			
X20	<---	D3	,717	,969	,129	7,537	***
X21	<---	D3	,653	1,000			
X14	<---	D1	,530	,843	,168	5,005	***
X18	<---	D2	,713	,990	,114	8,655	***
X22	<---	D3	,519	,683	,120	5,693	***
X11	<---	D1	,548	,864	,168	5,138	***
X15	<---	D2	,723	1,010	,116	8,732	***
X19	<---	D3	,782	1,138	,152	7,478	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis konfirmatori variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa 12 indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel komitmen organisasional menunjukkan nilai *standardized regression weight* > 0,4, nilai CR > 1,96 (pada  $\alpha = 5\%$ ) dan probabilitas < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa 12 indikator dapat digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel komitmen organisasional.

**3. Analisis Konfirmatori Variabel *Intention to Quit***

Tahap analisis faktor konfirmatori ketiga ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel-variabel *intention to quit* yang diukur dengan lima indikator.

Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variabel *turnover intention* dijelaskan berikut ini.

**a. Pengujian Kelayakan Model Variabel *Intention to Quit***

Analisis tahap pertama yang dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* variabel *intention to quit* adalah dengan melakukan pengujian kelayakan dari model konfirmatori variabel *intention to quit* yang disajikan dalam Tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel *Intention to quit***

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 2)	$< \chi^2 (2; 5\%) = 5,991$	0,343	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,842	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,171	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,999	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,995	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,038	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil pengujian kelayakan model konfirmatori variabel *intention to quit* diketahui bahwa model dapat memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 0,343 dengan probabilitas sebesar 0,842 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan

data pengamatan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

**b. Pengujian Unidimensionalitas dan Validitas Konvergen Variabel**

***Intention to quit***

Selanjutnya, analisis tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* variabel *intention to quit* adalah melakukan pengujian kemaknaan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel *intention to quit* yang dianalisis dari nilai *standardized regression weight* dari masing-masing indikator yang disajikan dalam Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**

***Regression Weight Faktor Konfirmatori Variabel Intention to Quit***

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X26	<---	IQ	,577	1,000			
X25	<---	IQ	,506	,906	,185	4,912	***
X24	<---	IQ	,704	1,213	,202	6,010	***
X23	<---	IQ	,776	1,189	,200	5,944	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

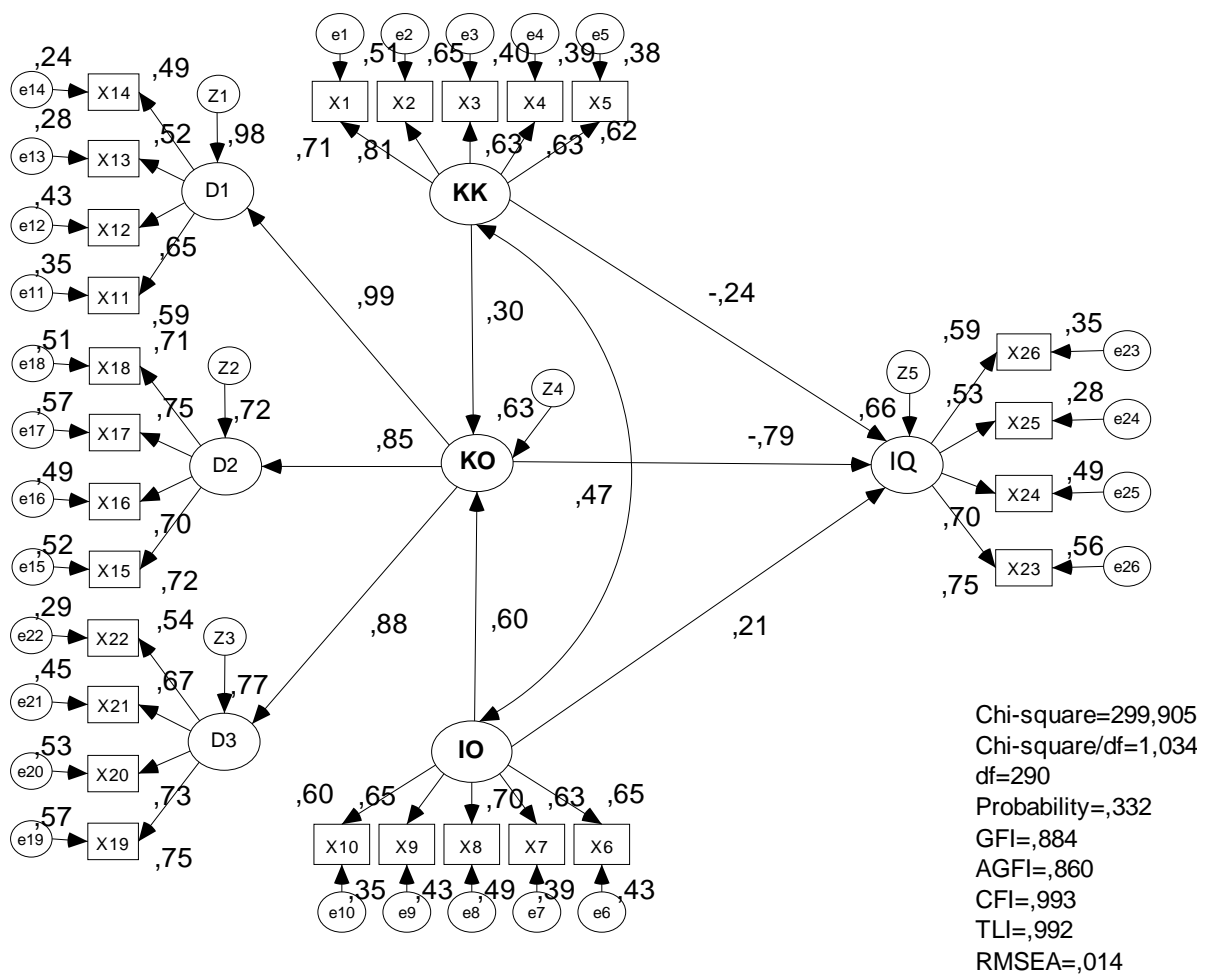
Hasil analisis konfirmatori variabel *intention to quit* menunjukkan bahwa lima indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel *intention to quit* menunjukkan nilai *standardized regression weight* > 0,4, nilai CR > 1,96 (pada  $\alpha = 5\%$ ) dan probabilitas < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa lima indikator dapat digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel *intention to quit*.

### 4.3.2. Analisis Model Penelitian

Setelah melakukan analisis konfirmatori terhadap indikator-indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equal Modeling* (SEM) secara full model. Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.

Gambar 4.4

Pengujian Model Penelitian



Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM ini disajikan dalam Tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 290)	$< \chi^2 (290; 5\%) = 330,717$	299,905	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,332	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,034	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,884	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,860	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,014	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.16 diketahui bahwa model yang kita analisis adalah model recursive dengan jumlah sample 165, nilai Chi-Square = 299,905 dengan df = 290 dan probabilitas 0,332. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa model yang diteliti sama dengan data empiris yang berarti model adalah fit.

## 1. Pengujian Asumsi SEM

### a. Evaluasi Normalitas Data

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

**Tabel 4.17**  
**Pengujian Normalitas Data**

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	1,000	7,000	-,027	-,140	-,986	-2,585
X9	1,000	7,000	,278	1,457	-,742	-1,944
X8	1,000	7,000	,247	1,295	-,953	-2,498
X7	1,000	7,000	,001	,007	-1,168	-3,062
X6	1,000	7,000	,135	,708	-1,164	-3,053
X5	1,000	7,000	-,008	-,039	-1,170	-3,068
X4	1,000	7,000	,146	,768	-,982	-2,575
X3	1,000	7,000	-,044	-,233	-1,105	-2,898
X2	1,000	7,000	-,151	-,794	-,688	-1,805
X1	1,000	7,000	,169	,885	-,911	-2,389
X19	1,000	7,000	-,214	-1,123	-1,242	-3,257
X15	1,000	7,000	-,055	-,289	-1,141	-2,992
X11	1,000	7,000	-,186	-,978	-,872	-2,287
X23	1,000	7,000	-,011	-,057	-,836	-2,191
X24	1,000	7,000	-,096	-,502	-1,092	-2,864
X25	1,000	7,000	,099	,519	-1,180	-3,094
X26	1,000	7,000	-,069	-,361	-1,066	-2,796
X22	1,000	7,000	,129	,677	-1,053	-2,761
X18	1,000	7,000	,053	,276	-,968	-2,539
X14	1,000	7,000	-,146	-,767	-,926	-2,427
X21	1,000	7,000	,313	1,641	-1,172	-3,072
X20	1,000	7,000	,097	,510	-1,046	-2,743
X17	1,000	7,000	-,023	-,121	-1,020	-2,675
X16	1,000	7,000	,139	,730	-,918	-2,407
X13	1,000	7,000	-,232	-1,216	-1,160	-3,041
X12	1,000	7,000	-,218	-1,141	-,927	-2,431
Multivariate					3,143	,529

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 0,529 yang berada di bawah 2,58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variabel teramati adalah normal.

**b. Evaluasi Outliers**

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995). Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 26 (jumlah indicator) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\chi^2 (26 ; 0,001) = 54,052$  (berdasarkan table distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 44,362 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

**c. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity***

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variable. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 669258942,280$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* lebih besar dari nol. Sehingga



dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

**d. Evaluasi Nilai Residual**

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi ( $>2,58$ ) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

**e. Evaluasi *Reliability* dan *Variance Extract***

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Sedangkan pengukuran *Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indicator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50. Hasil perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat pada Tabel 4.18.

**Tabel 4.18**

***Reliability dan Variance Extract***

	<b><i>Reliability</i></b>	<b><i>Variance Extract</i></b>
Kepuasan kerja	0,8	0,5
Iklm Organisasional	0,8	0,5
Komitmen Organisasi	0,9	0,6
Turnover Intention	0,7	0,5

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan dalam Tabel 4.18 diketahui bahwa seluruh variabel laten dapat memenuhi kriteria reliabilitas dan *Variance Extract*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mampu mencerminkan adanya sebuah unidimensionalitas.

## **2. Pengujian Hipotesis**

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab terdahulu. Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 4.18**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std Est	Est	SE	CR	P
Komitmen Organisasional	<---	Kepuasan Kerja	,302	,409	,132	3,111	,002
Komitmen Organisasional	<---	Iklm Organisasional	,603	,773	,181	4,258	***
Intention to Quit	<---	Komitmen Organisasional	-,795	-,528	,122	-4,339	***
Intention to Quit	<---	Kepuasan Kerja	-,238	-,215	,099	-2,165	,030
Intention to Quit	<---	Iklm Organisasional	,206	,176	,133	1,319	,187

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

**a. Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar 3,111 dengan probabilitas sebesar 0,002. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara statistik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

**b. Pengujian Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar 4,258 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas <

0,05 maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi secara statistik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

**c. Pengujian Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Intention to Quit***

Pengujian pengaruh komitmen organisasional terhadap *intention to quit* menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar -4,339 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional secara statistik terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit*.

**d. Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Quit***

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to quit* menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar -2,165 dengan probabilitas sebesar 0,030. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara statistik terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit*.

**e. Pengujian Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Intention to Quit***

Pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap *intention to quit* menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar 1,319 dengan probabilitas sebesar 0,187. Oleh karena nilai probabilitas  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi secara statistik terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *intention to quit*.

### 3. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel. Berikut ini hasil dari analisis pengaruh.

**Tabel 4.19**  
**Pengaruh Langsung**

	Iklm Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Komitmen Organisasional	,603	,302	,000
<i>Intention to Quit</i>	,206	-,238	-,795

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Mengacu pada data yang disajikan dalam Tabel 4.19 di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 0,302 dan iklim organisasional sebesar 0,603 sedangkan *intention to quit* dipengaruhi oleh komitmen organisasional sebesar -0,795 dan kepuasan kerja sebesar -0,238.

**Tabel 4.20**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

	Iklm Organisasi	Kepuasan Kerja
Komitmen Organisasional	,000	,000
<i>Intention to Quit</i>	-,479	-,240

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Data yang disajikan dalam Tabel 4.20 di atas menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian. *Intention to quit* dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar -0,240 dengan komitmen

organisasional sebagai variabel pemediasi sedangkan besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap *intention to quit* dengan variabel komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi adalah sebesar -0,479.

#### **4.4. Pembahasan**

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

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan teknik analisis SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di kantor Teladan Prima Group.

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Andini, 2006).

##### **4.4.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan teknik analisis SEM menunjukkan bahwa iklim organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di kantor Teladan Prima Group.

Iklim organisasi didefinisikan dan dijelaskan maka secara teori dan penelitian akan mempengaruhi kondisi organisasi dan perilaku karyawan untuk berhenti dari pekerjaan karena faktor-faktor psikologis juga telah diidentifikasi sebagai antecedent literatur kepuasan kerja dan *intention to quit*.

#### **4.4.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Intention to Quit***

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan teknik analisis SEM menunjukkan bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit* karyawan di kantor Teladan Prima Group.

Komitmen organisasional agaknya merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi secara keseluruhan daripada kepuasan kerja. Komitmen organisasional yang lebih tinggi diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mencari pekerjaan di organisasi yang lain.

#### **4.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Quit***

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan teknik analisis SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit* karyawan di kantor Teladan Prima Group. Pada analisis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *intention to quit* dengan mediasi komitmen organisasional terbukti berpengaruh negatif dengan besar pengaruhnya sebesar  $-.240$ .

Dari hal tersebut dapat diartikan bahwa harapan-harapan yang terpenuhi tersebut dapat mengarah pada adanya suatu komitmen individu dengan organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

#### **4.4.5. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Intention to Quit***

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan teknik analisis SEM menunjukkan bahwa iklim organisasi terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *intention to quit* karyawan di kantor Teladan Prima Group. Namun pada analisis pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap *intention to quit* karyawan Teladan Prima Group dengan pemediasi komitmen organisasional terbukti berpengaruh negatif dengan besar pengaruhnya sebesar  $-.479$ .

Seorang karyawan hidup dalam suatu organisasi, jika iklim organisasi tersebut yang dibentuk oleh dimensi terbesar yaitu atasan mengalami perubahan maka perubahan tersebut akan berdampak pada karyawan tersebut. Dampak dari adanya perubahan organisasi akan memunculkan adanya tanggapan dari karyawan. Dimana tanggapan ini dapat berwujud tanggapan positif maupun tanggapan negatif. Tanggapan-tanggapan tersebut pada akhirnya akan terakumulasi sebagai iklim organisasi yang merupakan suasana yang timbul dari adanya kegiatan-kegiatan sebagai bentuk tanggapan positif maupun negatif. Sehingga kemudian iklim organisasi ditafsirkan susunan yang timbul karena



kegiatan organisasi baik dilakukan secara sadar maupun tidak sadar dan berpengaruh terhadap perilaku individu didalam organisasi. Iklim organisasi merupakan karakteristik organisasi yang sifatnya tidak stabil yang ditentukan oleh sikap karyawan. Dengan demikian iklim organisasi yang tidak bersahabat dengan karakteristik karyawan tidak dengan mudah mendorong karyawan tersebut untuk berniat mengundurkan diri. Namun melalui proses pertimbangan yang cukup panjang hal tersebut akan mempengaruhi komitmen organisasional. Jika iklim organisasi yang ada berpengaruh negatif maka komitmen karyawan akan menjadi rendah dan akan berpengaruh pada keinginannya untuk keluar dari perusahaan demikian juga sebaliknya jika iklim organisasi berpengaruh positif bagi karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

1. Hasil pengujian pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*” dapat diterima dan dibuktikan (CR= 3,111 dengan P= 0,002), artinya bahwa komitmen organisasional yang dimiliki oleh responden karyawan di perusahaan Teladan Prima Group dipengaruhi oleh kepuasan kerja.
2. Hasil pengujian pada variabel iklim organisasi dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*” dapat diterima dan dibuktikan (CR= 4,258 dengan P=0,000), artinya bahwa komitmen organisasional yang dimiliki oleh responden karyawan di perusahaan Teladan Prima Group dipengaruhi oleh iklim organisasi yang lebih spesifiknya terkait dengan supervisi.
3. Hasil pengujian pada variabel komitmen organisasional dan *turnover intention* menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention*” dapat diterima dan dibuktikan (CR=-4,339 dengan P=0,000), artinya bahwa niat atau keinginan karyawan di kantor Teladan Prima Group untuk pindah (*turnover intention*) dipengaruhi oleh komitmen organisasional.

4. Hasil pengujian pada variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention*” dapat diterima dan dibuktikan (CR=-2,165 dengan P=0,000), artinya bahwa niat atau keinginan karyawan di kantor Teladan Prima Group untuk pindah (*turnover intention*) dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara langsung ataupun secara tidak langsung terkait komitmen organisasional.
5. Hasil pengujian pada variabel iklim organisasi dan *turnover intention* menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap intention to quit*” secara langsung tidak dapat diterima dan dibuktikan (CR=1,319 dengan P=0,187), artinya bahwa niat atau keinginan karyawan di kantor Teladan Prima Group untuk keluar (*intention to quit*) tidak dipengaruhi oleh iklim organisasi secara langsung. Namun iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar dengan mediasi oleh komitmen organisasi dapat dibuktikan secara statistik dengan besar pengaruhnya sebesar -,479. Hal ini dapat diartikan bahwa iklim organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan namun secara tidak langsung dengan mediasi komitmen organisasi iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar karyawan.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini didasarkan pada berbagai teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan

variabel kepuasan kerja, iklim organisasi, komitmen organisasional, dan *intention to quit*. Oleh sebab itu, hasil dari penelitian ini memberikan implikasi teoritis pada teori-teori maupun penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini. Adapun implikasi-implikasi teoritis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang dibuktikan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Demicco dan Reid (1988) dan Chen (2007) bahwa bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan penyebab langsung terjadinya kemangkiran karyawan, kinerja yang rendah maupun *turnover* karyawan, tetapi kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasional.
2. Adanya pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional yang dibuktikan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Martini dan Rostiana (2003) dan Fink (1992) yang juga menunjukkan bahwa iklim organisasi memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan komitmen karyawan.
3. Adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap keinginan keluar yang dibuktikan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ketchand dan Strawser (1997), Hom, Katerberg dan Hulin, 1979 (dalam Ardiansah, Anis & Sutapa, 2003), dan Grant et al., (2001) yang menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan keinginan keluar.

4. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar (*intention to quit*) yang dibuktikan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Passewark dan Strawser (1996) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan *keinginan berpindah* mempunyai pengaruh langsung dan memiliki hubungan negatif.
5. Tidak adanya pengaruh langsung iklim organisasi terhadap *intention to quit* yang dibuktikan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Zeytinoglu et al (2007) bahwa iklim organisasi akan mempengaruhi kondisi organisasi dan perilaku karyawan untuk berhenti dari pekerjaan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa iklim organisasi bukanlah merupakan penyebab langsung terjadinya *turnover* karyawan, tetapi ditemukan bahwa iklim organisasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasional.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan *intention to quit* memberikan beberapa implikasi manajerial bagi pimpinan dalam mengelola organisasi agar dapat meningkatkan komitmen organisasional yang berdampak pada menurunnya keinginan keluar karyawan (*intention to quit*).

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menurunkan keinginan keluar karyawan (intention to quit) sehingga tingkat turnover karyawan menjadi rendah adalah:

1. Melakukan langkah-langkah yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu:
  - a. Menyesuaikan tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan dan memberikan pemahaman kepada karyawan bahwa gaji yang diberikan telah memenuhi Standar Upah yang berlaku pada bidang usaha perkebunan kelapa sawit dan kemudian memberikan kenaikan gaji yang dapat pula menyesuaikan kenaikan inflasi yang ada di daerah dimana karyawan ditempatkan dan sesuai dengan prestasi masing-masing karyawan.
  - b. Kenaikan jabatan atau promosi karyawan harus dapat dilakukan secara adil dan transparan
  - c. Harmonisasi antar karyawan dapat diciptakan melalui kegiatan-kegiatan gathering, pelatihan pembentukan kerjasama team sehingga menciptakan kerjasama dan keterbukaan komunikasi antar karyawan
  - d. Penyelia atau atasan diangkat atas dasar kapabilitas dan prestasi yang dimilikinya serta memberikan pelatihan terkait dengan kompetensi leadership seorang atasan untuk mampu memimpin bawahan dan mengelola pekerjaan dengan baik.
  - e. Pekerjaan yang telah dilakukan karyawan mendapatkan penilaian yang adil dan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan kerja dari karyawan tersebut.

Sehingga karyawan akan merasa pekerjaan yang ditekuni saat ini dapat memberikan jaminan kesejahteraan dengan prestasi kerja yang telah mereka diberikan.

2. Melakukan langkah-langkah yang dapat membentuk iklim organisasi yang baik bagi karyawan terkait dimensi terbesar pembentuk iklim organisasi yaitu penyelia atau atasan antara lain:
  - a. Diperlukan pendekatan proaktif dari pimpinan yang lebih tinggi mengenai penggunaan kekuasaan secara bijaksana
  - b. Diperlukan tauladan dari pimpinan yang lebih tinggi hingga atasan (pimpinan unit kerja) meminimalisasi penggunaan kekuasaan formal
  - c. Pimpinan atau atasan menganggap karyawan sebagai partner kerja yang perlu dibina kemampuan dan kompetensinya sehingga atasan tahu dengan pasti kompetensi yang dimiliki tiap karyawan yang kemudian diberikan kesempatan pengembangan diri
  - d. Pimpinan atau atasan tidak semata-mata menggunakan kekuasaan dalam menjalankan roda organisasi akan tetapi berjalan seiring dan sejajar bersama karyawan sebagai mitra kerja dan sumber daya yang dapat memajukan perusahaan
  - e. Pimpinan atau atasan harus menyadari perlunya regenerasi kepemimpinan
  - f. Pimpinan atau atasan harus berpegang teguh pada visi dan misi organisasi serta menjalankan dan menegakkan aturan dengan benar.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah nilai GFI (0,884) dan AGFI (0,860) yang berada dalam kategori marginal meskipun masih dapat dikategorikan baik serta Nilai HOELTER yang tinggi pada model *Intention to Quit*. Nilai HOELTER yang menunjukkan kriteria kecukupan sampel yang diperlukan adalah 181 untuk tingkat signifikansi 5% – 191 untuk tingkat signifikansi 1% sedangkan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebanyak 165 responden.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI maka pada agenda penelitian mendatang perlu mengkomposit indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi. Hal ini demikian karena SEM dapat digunakan untuk menguji model yang kompleks namun apabila model terlalu kompleks dapat berdampak pada nilai *goodness of fit* yang *poor*.



## Daftar Pustaka

- Alavi, Hamid Reza dan Ramazan Jahandari, 2005, The Organizational Climate Of Kerman Shahid Bahonar University, **Public Personnel Management**, Vol.34, No.3
- Andini, Rita, 2006, “Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover intention*: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang”, Magister Management, Undip.
- Anis K, Indah, M. Noor Ardiansah & Sutapa, 2003, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor (Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah)”, **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol.4 No. 2, Juli, pp. 141-152.
- Batememan, T. Sayles and Strasser, 1984, “A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment”, **Academy Management Journal**, Vol.27, No.1, p: 95-112.
- Bloomquist, Michael J and Kleiner, Brain H. 2000, “How to reduce theft and turnover through better hiring methods”. **Managerial Research Review** 23. 79-83
- Chen, C. F. 2006. “Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants’ turnover intentions: A note”. **Journal of Air Transport Management**
- Chen, Yi Jen, 2007, “Relationship Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry”, **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol.11, No.2, pp.71
- Clugston, M. 2000. “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 21. p. 477-486.
- 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

- Davis, K. 1993. **Human Behavior at work; Human Relations and Organizational Behavior**, 4<sup>th</sup>ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 1996. **Perilaku Organisasi Jilid 1**. Jakarta: Erlangga.
- DeMicco, Frederick J and Reid, Robert D, 1988, “Older Workers: A Hiring Resource for The Hospitality Industry”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, May, pp. 56-62.
- Departemen Pertanian. 2011. Statistik Departemen Pertanian, Kelapa Sawit. Departemen Pertanian, Jakarta.
- Fink, S. L. 1992. **High commitment workplaces**. New York: Quorum
- Ganzach, Yoav, 1998, “Intelligence and Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Vol 41, No.5, p. 526-539.
- Gibson, J. L, J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly. 2000. **Organizations: Behavior, Structure and Processes**. McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Ghozali, Imam. 2004. **Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Grant, K., D.W. Cravens, G.S. Low dan W.C. Moncrief, 2001, “The Role of Satisfaction with Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes os Sales People”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No.2, pp.165-178.
- Hackett, R.D., Bycio, and P.A. Hausdorf, 1994, “Further Asesstments of Meyer and Allens (1991). Three component model Organizational Commitment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No.4, Februari, pp.15-23.
- Hair, et, al, 1995, **Multivariate Analysis**, Pentice Hall International Inc. New Jersey.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W., 2006, **Multivariate Data Analysis, 6<sup>th</sup> edition**, Prentice-Hall, Englewood, Vol.10 No.6
- Harlie, M, 2008, “Analisis tentang Iklim Organisasi”, **Jurnal Aplikasi Manajemen**, Vol. 6, No.3, Desember, pp. 6 – 7

- 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
- James, L. R., & McIntyre, M. D. 1996. "Perceptions of Organizational Climate". In: Murphy, K. (Ed.). *Individual Differences and Behavior in Organizations*.
- Jenkins, Michael, Thomlinson, and R. Paul, 1992, "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Employee *Turnover intentions*", **Management Research News**, Vol. 15, pp.18-22.
- Kalbers, L.P., T.J. Forgyarty, 1995, "Professionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors", **Auditing: A journal of Practice and Theory**, Vol. 14, pp.64
- Ketchand, A. A., and J. R. Strawser. 1998. "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting". **Behavioral Research in Accounting**, Vol. 10, pp. 109
- Kolb, D. A. & I. M. Rubin. 1984. **Organizational Psychological an Experiential Approach to OB**. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Kuntjoro, Z. S. 2002. Komitmen Organisasi. [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com).
- Lee, S., Carswell, J. P., & Allen, N. J. 2000. **Foundations of Behavioral Research**. Fourth Edition. Hartcourt Brace College Publishers, Florida.
- Luthans, Fred, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- March. J.G dan Simon. H. A. 1958. **Organization**. New York: John Wiley
- Martini, Y. & Rostiana. 2003. "Komitmen Organisasi ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi". **Phronesis**. Vol. 5. No. 9. p. 21-31.
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi, Program Magister Manajemen**, Universitas Diponegoro Semarang.

- Mathis, Robert.L, & John Jackson, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Salemba Empat. Jakarta
- Meyer, John, P. Allen, Natalie, J. & Smith, Catherine, A., 1991, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol. 1. No. 1. p.61-89
- Meyer, John, P., Allen, Natalie, J. & Smith, Catherina A, 1993, “Commitment to Organizational and Occupation : Extention and Test of a Three Component Conceptualization”, **Journal Applied Psychology**, Vol. 78.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. Steers. 1982. “Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”. **Academic Press**, San Diego, California.
- Norris, D.R., dan Niebuhr, R.E. 1983. “Professionalism, Organizational Commitment and Job satisfaction in an Accounting Organization”, **Accounting, Organizatins and Society**. (December), hal. 49-59.
- Pahan, Iyung, 2006, **Panduan Lengkap Kelapa Sawit**, Penebar Swadaya.
- Pasewark, W.R., and J.R. Strawser, 1996, “The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity an A Professional Accounting Environment”, **Behavioral Research in Accounting**, Vol.8, pp. 91 - 113.
- Porter, L.W., R. Steers, R. Mowdey, and P. Boulian, 1974, “Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Tecnicians”, **Journal Applied Psychology**, Vol. 59, October, pp.603
- Rivai, Harif Amali 2001. “Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar”. **Jurnal Bisnis dan Akuntansi**. Vol.1 No.1, April 2001,halaman 335-352.
- Robbins, Stephen P, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi Kesepuluh, PT Indeks : Kelompok Gramedia.
- 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
- Sekaran, Uma, 2006, **Research Methods for Business**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Shaw, Jason D, Delery, John E, Jenkins, G. Douglas Jr, and Gupta, Nina, 1998, "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No.5, October, pp.511-525.
- Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE YKPN, Yogyakarta.
- 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
- Stringer, R.A. (2002). **Leadership and Organizational Climate**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Susila, W. R, (2004). "Peluang Pengembangan Kelapa Sawit Di Indonesia : Perspektif Jangka Panjang 2025", **Lembaga Riset Perkebunan Indonesia**, Bogor.
- Suwandi, dan Nur Indriantoro. 1999, "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, No.2, halaman 173-195.
- Tett, Robert P & John P Meyer, 1993, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, *Turnover intention*, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings", **Personnel Psychology**, Vol.6, pp. 259-293.
- Wexley, K. N. & G. A. Yukl. 1977. **Organizational Behavior and Personnel Psychology**. Richard D. Irwin, Inc., Home Woods, Illinois.
- Yuyetta, Etna Nur Afri 2002, "Pengaruh Tindakan Supervisi dan Persepsi Kewajaran Upah serta Promosi terhadap Keinginan Berpindah Akuntan Publik Yuniior di Indonesia", **Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis**. Halaman 92-104.
- Zeffane, Rachid, 1994, "Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach", **International Journal of Manpower**, Vol. 15
- Zeytinoglu, I., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos L. (2007). "Retaining Nurses in their Employing Hospitals and in the Profession: Effects of Job Preference, Unpaid Overtime, Importance of Earnings and Stress," **Health Policy**, 79 (1), 57-72. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.12.004>.