



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN
ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTIONS
DENGAN PERAN KOMITMEN KEORGANISASIAN
SEBAGAI MEDIASI
(Studi kasus di PT Pertambangan X)**

TESIS

RATNA SURYANI
0906589305

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN
ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTIONS
DENGAN PERAN KOMITMEN KEORGANISASIAN
SEBAGAI MEDIASI
(Studi kasus di PT Pertambangan X)**

TESIS

Diajukan unuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai gelar
Magister Ilmu Administrasi (M.A.) dalam Kekhususan
Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya manusia

**RATNA SURYANI
0906589305**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

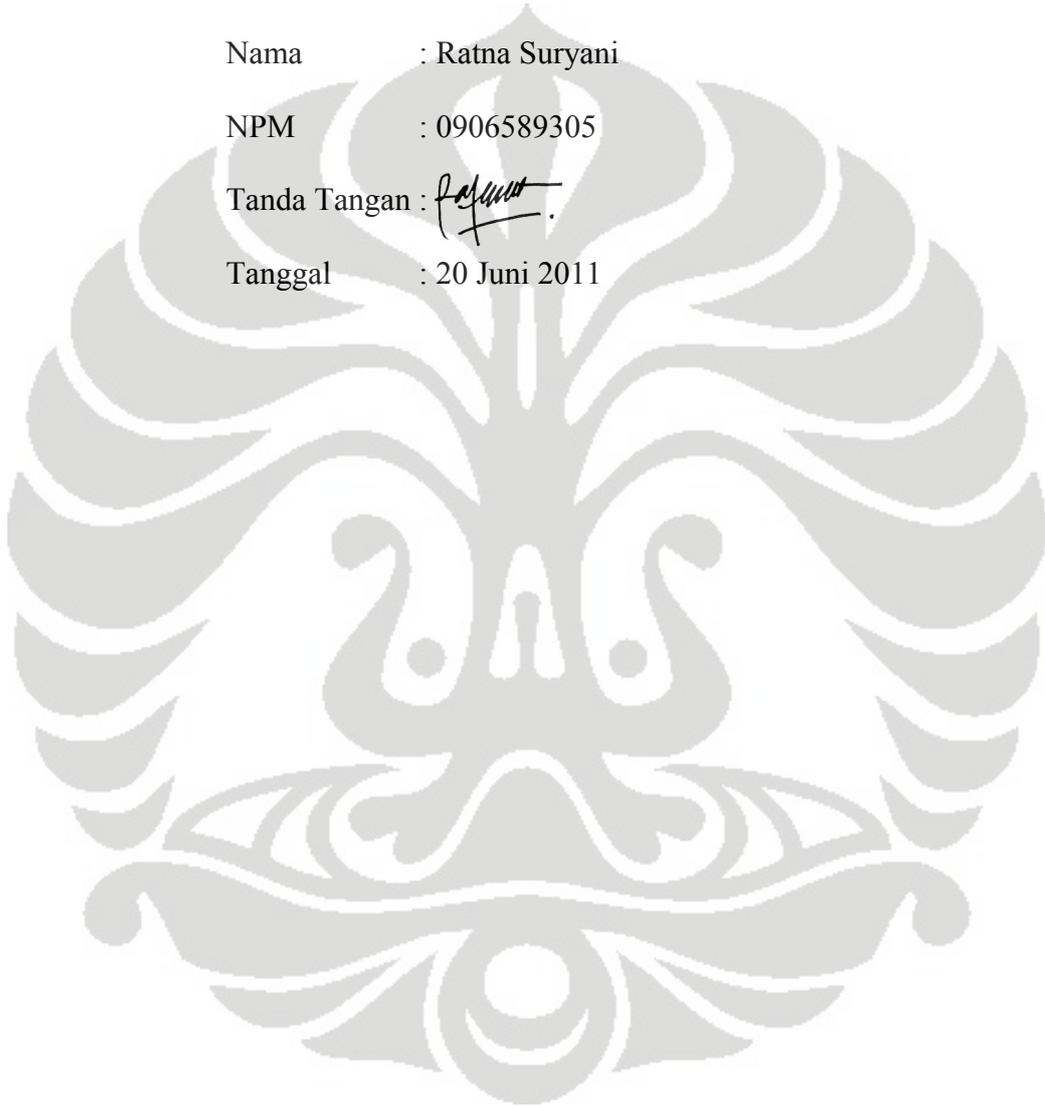
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ratna Suryani

NPM : 0906589305

Tanda Tangan : 

Tanggal : 20 Juni 2011



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ratna Suryani
NPM : 0906589305
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kekhususan
Pengembangan Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan
Organisasi Terhadap Turnover Intention
Dengan Peran Komitmen Keorganisasian
Sebagai Mediasi
(Studi Kasus di PT Pertambangan X)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi (M.A.) pada Program Studi Ilmu Administrasi dan Kekhususan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Andrea Wahyudi Atmoko A., MSi ()
Pembimbing : Drs. Pantius Drahen Soeling, M.S.i ()
Penguji Ahli : Prof. Dr. Azhar Kasim MPA, Ph.D ()
Sekretaris Sidang : Eko Sakapurnama, MBA ()

Ditetapkan di :

Tanggal :

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang maha Esa, karena atas berkat dan rahma-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administartion (M.A.) pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan terutama para pemerhati dan peminat Sumber Daya Manusia. Penulisan tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah dalam situasi dunia nyata.

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

Tidak lupa saya mengucapkan banyak terimakasih kepada pihak-pihak yang dengan tulus dan ikhlas memberikan bantuan dan dukungan hingga saya dapat menyelesaikan karya ilmiah ini. Oleh karenanya pada kesempatan ini perkenankan saya menghaturkan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Eko Prasodjo, Mag., Publ., Kepala Departemen Ilmu Adminisrasi Program Pasca Sarjana, FISIP yang telah membantu kelancaran penyelesaian tesis ini.
2. Dr. Andrea Wahyudi Atmoko A., MSi, selaku ketua sidang

3. Bapak Drs. Pantius Drahen Soeling, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah merelakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
4. Prof. Dr. Azhar Kasim MPA, Ph.D, sebagai penguji ahli.
5. Bapak Eko Sakapurnama, S.Psi., MBA selaku sekretaris sidang
6. Bapak Rikawanto, yang telah membatu memberikan sumbangan dan pemikirannya.
7. Mas Prie bagian perpustakaan FISIP Universitas Indonesia yang dengan sabar memberikan informasi dan data-data yang diperlukan penulis.
8. Rekan-rekan PSDM 14 yang selalu saling mendukung untuk menyelesaikan karya ilmiah ini.
9. Kepada Ibunda tercinta dan seluruh keluarga yang tiada henti mendoakan dan mendukung saya dalam menyelesaikan studi.
10. Tidak lupa kepada suami tersayang yang selalu mendukung saya dalam menyelesaikan studi.

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jakarta, 20 Juni 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratna Suryani
NPM : 0906589305
Program Studi : Pascasarjana
Departemen : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak **Bebas Royalti Noneklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Peran Komitmen Keorganisasian Sebagai Mediasi (Studi pada PT Pertambangan X di Jakarta)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal : 20 Juni 2011
Yang menyatakan

Ratna Suryani

ABSTRAK

Nama : Ratna Suryani
Program : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
 : Departemen Ilmu Administrasi
 : Program Pasca Sarjana
Judul Tesis : Analisa Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap
 : Turnover Intentions Dengan Komitmen Keorganisasian
 : sebagai Mediasi

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap turnover intentions dengan peran komitmen keorganisasian sebagai variabel mediasi. Penggunaan variabel-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Godfrey Tumwesigye (2010).

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan PT Pertambangan X yang berkantor Pusat di Jakarta dan lokasi/site Kalimantan Barat, Kalimantan Timur dan Aceh. Responden penelitian yang digunakan sebanyak 52 karyawan pada divisi eksplorasi. Data diolah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, analisis korelasi, dan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan program AMOS dan untuk mengolah data menggunakan software SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara (a) persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi, (b) komitmen organisasi dengan *turnover intentions*, (c) persepsi dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap *turnover intentions*.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis korelasi, regresi berganda, dan analisis jalur (*path analysis*), diperoleh kesimpulan bahwa pertama, persepsi dukungan organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi komitmen organisasi. Kedua, baik komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berhubungan negatif terhadap turnover intention. Ketiga, dari hasil penelitian diperoleh bahwa komitmen organisasi secara signifikan berperan sebagai mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan turnover intentions.

Kata Kunci: Persepsi Dukungan organisasi, komitmen organisasi, niat untuk pindah

ABSTRACT

Name : Ratna Suryani
Study Program : Faculty of Social and Politic Science
Department of Administration Science
Post Graduate Programme
Major in Human Resources Development Administration
Title : Analisis of The Relation Between Perceived
Organizational Support and Turnover Intentions With
The Mediating Role of Organizational Commitment

The purpose of this research is to investigate the role played by organizational commitment in the relationship between perceived organizational support and turnover intentions. Using these variables, for instance: Godfrey Tumwesigye (2010).

The study was conducted at mining company PT X that located at Jakarta head office and at site West Kalimantan, East Kalimantan and Aceh. The research used quantitative explanation method with 52 respondent employees at exploration division. Data is processed using the multiple analyst regression, correlation analysis and path analysis using SPSS which assisted by AMOS.

Result highlight significant relationship between (1) perceived organizational support and commitment (2) organizational commitment and turnover intention (3) Perceived organization is not significant and negatively support and turnover intention.

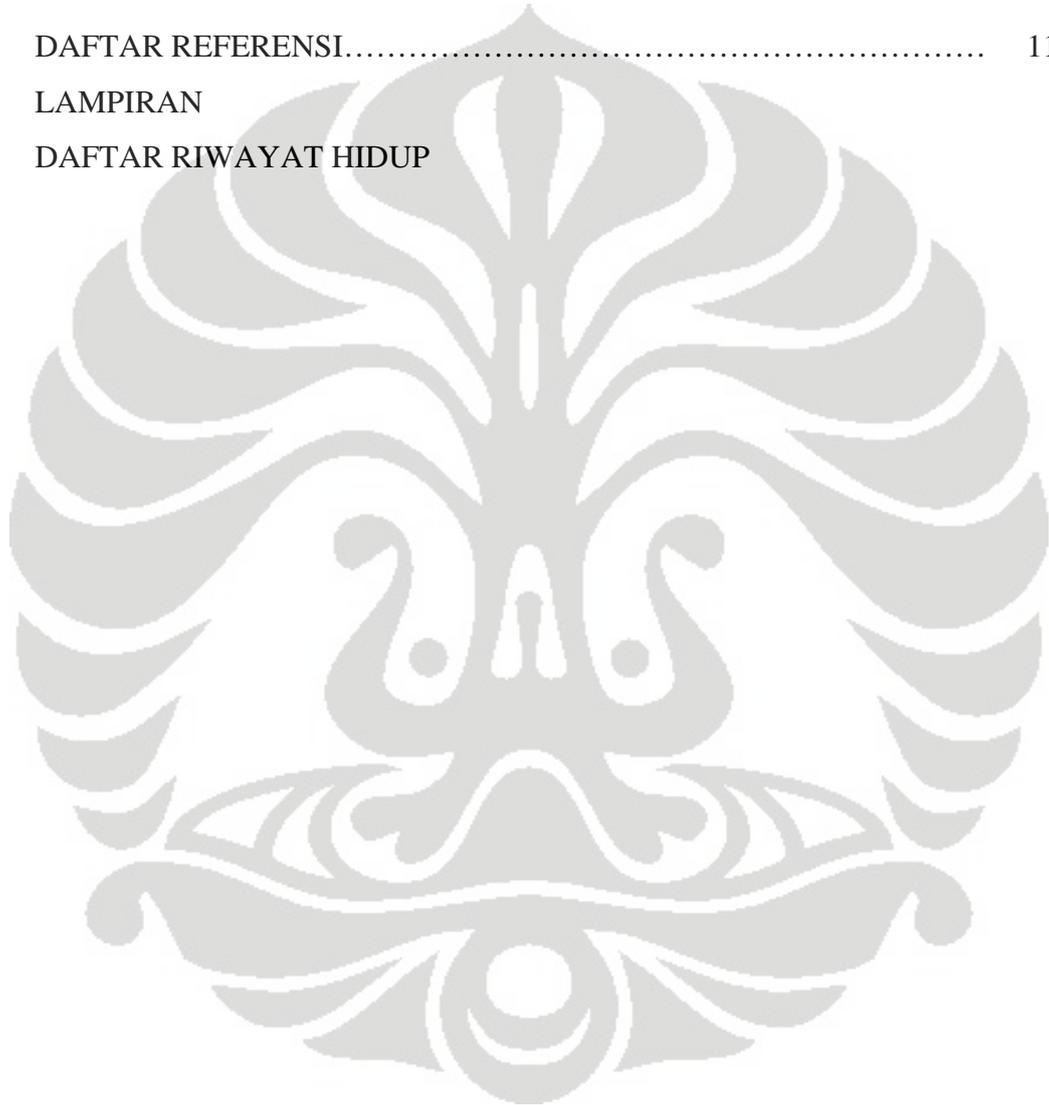
Based on the result path analysis results can be made: Perceived organizational support is significant and positively related to organizational commitment (affective commitment, normative commitment, continuance commitment). Results reveal that whereas perception organizational support is positively related to organizational commitment, both both organizational commitment and perceived organizational support are negatively associated with turnover intentions. The results provide evidence that organizational has a significant mediating effect on the relationship between perceived organizational support and turnover intentions.

Keyword: Perceived organizational support, organizational commitment, turnover intentions.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL & GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	18
1.4 Kegunaan Penelitian.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teori.....	19
2.1.1 Turnover Intentions.....	19
2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi	21
2.1.3 Komitmen Organisasi	23
2.1.4 Penelitian terdahulu.....	30
2.1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	35
2.1.6 Hipotesis Penelitian.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	37
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	37
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	38
3.4 Subjek Penelitian.....	38
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	41
3.7 Teknik Analisa Data.....	43
3.8 Keterbatasan Penelitian.....	44
3.9 Definisi Operasional.....	45
BAB IV ANALISA DATA	
4.1 Gambaran Umum Penelitian.....	50
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	50
4.2.1 Uji Validitas Instrumen.....	51
4.2.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	56

4.3 Analisis Deskriptif Karakteristik	57
4.4 Pengujian Hipotesis.....	101
4.5 Pengajuan Struktural Model.....	116
4.6 Pembahasan Hasil Analisa.....	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	116
5.2 Saran.....	117
DAFTAR REFERENSI.....	118
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DATAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Periode Januari 2011	12
Tabel 1.2 Jumlah Total Karyawan Geologist Periode Januari 2011	14
Tabel 1.3 Data Perputaran karyawan Geologist.....	15
Periode tahun 2009 s.d 2010	
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Dimensi dan Indikator Konstruk	47
Tabel 4.1 Uji Validitas Persepsi Dukungan Organisasi	52
Tabel 4.2 Uji Validitas Komitmen Afektif.....	53
Tabel 4.3 Uji Validitas Komitmen Kontinuans	54
Tabel 4.4 Uji Validitas Komitmen Normatif.....	55
Tabel 4.5 Uji Validitas Turnover Intention	56
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Umur.....	58
Tabel 4.8 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
Tabel 4.9 Distribusi Responden Berdasarkan POS 1.....	60
Tabel 4.10 Distribusi Responden Berdasarkan POS 2.....	61
Tabel 4.11 Distribusi Responden Berdasarkan POS 3.....	62
Tabel 4.12 Distribusi Responden Berdasarkan POS 4.....	63
Tabel 4.13 Distribusi Responden Berdasarkan POS 5.....	65
Tabel 4.14 Distribusi Responden Berdasarkan POS 6.....	66
Tabel 4.15 Distribusi Responden Berdasarkan POS 7.....	67
Tabel 4.16 Distribusi Responden Berdasarkan POS 8.....	68
Tabel 4.17 Distribusi Responden Berdasarkan POS 9.....	69
Tabel 4.18 Distribusi Responden Berdasarkan POS 10.....	71
Tabel 4.19 Distribusi Responden Berdasarkan POS 11.....	70
Tabel 4.20 Distribusi Responden Berdasarkan POS 12.....	73
Tabel 4.21 Distribusi Responden Berdasarkan AC1	74
Tabel 4.22 Distribusi Responden Berdasarkan AC2	75

Tabel 4.23	Distribusi Responden Berdasarkan AC 3	77
Tabel 4.24	Distribusi Responden Berdasarkan AC 4	78
Tabel 4.25	Distribusi Responden Berdasarkan AC 5	79
Tabel 4.26	Distribusi Responden Berdasarkan AC 6	80
Tabel 4.27	Distribusi Responden Berdasarkan AC 7	81
Tabel 4.28	Distribusi Responden Berdasarkan AC 8	83
Tabel 4.29	Distribusi Responden Berdasarkan AC 9	84
Tabel 4.30	Distribusi Responden Berdasarkan CC1.....	85
Tabel 4.31	Distribusi Responden Berdasarkan CC2.....	86
Tabel 4.32	Distribusi Responden Berdasarkan CC3.....	87
Tabel 4.33	Distribusi Responden Berdasarkan CC4.....	88
Tabel 4.34	Distribusi Responden Berdasarkan CC5.....	89
Tabel 4.35	Distribusi Responden Berdasarkan CC6.....	91
Tabel 4.36	Distribusi Responden Berdasarkan CC 7.....	92
Tabel 4.37	Distribusi Responden Berdasarkan NC1	93
Tabel 4.38	Distribusi Responden Berdasarkan NC2	94
Tabel 4.39	Distribusi Responden Berdasarkan NC3	95
Tabel 4.40	Distribusi Responden Berdasarkan NC4	96
Tabel 4.41	Distribusi Responden Berdasarkan NC5	97
Tabel 4.42	Distribusi Responden Berdasarkan TI1	98
Tabel 4.43	Distribusi Responden Berdasarkan TI2	99
Tabel 4.44	Distribusi Responden Berdasarkan TI2	100
Tabel 4.45	Koefisien Korelasi dan Determinasi.....	102
Tabel 4.46	Koefisien Regresi Sederhana.....	103
Tabel 4.47	Regresi Secara Simultan(Uji F) 107.....	105
Tabel 4.48	Tabel Uji Hipotesa (Uji t).....	107
Gmbar 1.1	Grafik Jumlah Karyawan.....	13
Gmbar 2.1	Faktor Penentu Komitmen	28
Gmbar 2.3	Kerangka Pikir Peneliti	35
Gambar 4.1	Model Persamaan Struktural	106
Gambar 4.2	Kurva Uji Hipotesa.....	113

BAB I

PENDAHUALUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi memberikan dampak yang signifikan bagi setiap industri baik sektor pemerintah maupun swasta. Persaingan yang semakin berat membuat organisasi harus mampu bersaing agar dapat terus bertahan. Dengan demikian organisasi dipacu untuk mampu bersikap dinamis seiring dengan makin banyaknya pesaing yang semakin kompetitif. Agar dapat lebih unggul perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang tangguh agar tercapai kinerja yang unggul sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Untuk mencapai kinerja yang unggul perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya agar kinerja yang unggul dapat tercapai.

Secara teoritis pencapaian kinerja unggul dari karyawan ditentukan oleh unsur intrinsik dan ekstrinsik. Unsur intrinsik antara lain meliputi tingkat pendidikan, keterampilan, motivasi, kepribadian, pengalaman kerja, dan kondisi fisik. Sementara unsur ekstrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain kejelasan uraian dan spesifik kerja, beban kerja, manajemen karir, gaya kepemimpinan manajer, fasilitas kerja, manajemen kompensasi, dan kondisi hubungan kerja secara vertikal dan horizontal.

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi baik barang maupun jasa. Cascio (1987) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan menjadi hal yang sangat penting.

Sebagai aset yang penting bagi perusahaan hendaknya karyawan mendapat perhatian yang penuh dari perusahaan terutama bagi karyawan yang memiliki potensi yang unggul. Komunikasi yang baik dan umpan balik dari pihak manajemen dapat mengurangi munculnya berbagai masalah yang dapat mendorong ketidakpuasan karyawan sehingga menyebabkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan hendaknya memperhatikan juga kepada kepentingan karyawan. Perilaku penarikan diri dari organisasi pada umumnya berhubungan dengan ketidakcocokan antara apa yang diharapkan pekerja dan apa yang diberikan organisasi. Kebijaksanaan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Adapun dampak yang ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan berpengaruh terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pekerja (*turnover*), serta dampak terhadap unjuk kerja.

Kondisi lingkungan yang kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* (MC Kinnon, 1979 dalam Hartati, 1992). Untuk dapat mempertahankan karyawan terutama karyawan yang berkinerja tinggi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan, seperti pemberian remunerasi dan promosi, tersedianya lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Salah satu aspek positif dan mendukung lingkungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi itu sendiri dimana hal ini sangat mempengaruhi *turnover intention*.

Efek negatif dari tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat menimbulkan pemborosan biaya yang cukup besar karena perusahaan harus menginvestasikan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Terlebih jika *turnover* tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak (Sumarto, 2009).

Keluarnya karyawan dapat menyebabkan kerugian baik biaya langsung maupun tidak langsung. Biaya langsung termasuk biaya rekrutmen dan seleksi serta biaya untuk pelatihan karyawan baru (Staw, 1980). Sedangkan menurut Dess and Shaw (2001), biaya tidak langsung adalah menurunnya moral karyawan, beban kerja yang berlebihan, dan hilangnya fungsi sosial yang penting (*social capital*).

Turnover intention dalam organisasi biasanya disebabkan oleh keinginan individu sendiri dikarenakan berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya dapat berupa 1) Faktor organisasi, seperti kondisi kerja 2) Faktor personal, seperti kondisi psikologis yang meliputi kepribadian, motivasi, kepuasan, tekanan kerja, dan lainnya. Hal tersebut dapat berpengaruh pada perilaku seseorang. Robbins (1996) menyebutkan bahwa kepribadian dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Salah satu bentuk perilaku karyawan adalah keinginan untuk keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan organisasi.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan sejumlah faktor yang mempengaruhi *turnover intention* tersebut, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Price (2001) mengemukakan teori kontingensi bahwa efektifitas praktik sumber daya berkaitan dengan lingkungan, individual, dan faktor organisasi. Faktor lingkungan, seperti kesempatan kerja (*job opportunity*) dan tanggung jawab keluarga (*kinship responsibility*), faktor individual, seperti; training umum (*general training*), keterlibatan kerja (*job investment*), faktor positif dan negatif yang mempengaruhi (*positive and negative affectivity*), serta faktor organisasi, seperti ; otonomi (*autonomy*), keadilan (*justice*), stress kerja (*job stress*), remunerasi (*remuneration*), kesempatan promosi (*promotion chances*), pekerjaan yang berulang-ulang (*repetitiveness of work*), dan dukungan social (*social support*).

Gejala yang dapat diamati pada karyawan yang memiliki *turnover intention* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering

mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan-pernyataan yang bernada negatif, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja. Namun sering kali pihak manajemen kurang memahami aspek-aspek yang mendasari keputusan seseorang untuk meninggalkan perusahaan. Akibat kurangnya pemahaman terhadap hal ini timbulah kesenjangan antara karyawan dengan manajemen (Sumarto, 2009). Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan, sementara karyawan merasa berada di tempat yang salah dan berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya.

Adanya perubahan dan tuntutan dalam organisasi menyebabkan terjadinya perubahan perilaku karyawan. Beban kerja yang semakin berat, konflik dengan rekan kerja dan atasan, penetapan target pencapaian yang tinggi serta kurangnya dukungan dari organisasi akan menurunkan ketidakpuasan karyawan yang lambat laun dapat memicu meningkatnya keinginan untuk pindah (*turnover intention*).

Turnover intention merupakan indikator penting dalam *turnover* yang sebenarnya. Kesulitan menarik orang baru dengan kemampuan yang setara, tenggang waktu selama jabatan kosong atau belum mendapat karyawan pengganti, dapat membuat pemulihan kinerja organisasi menjadi sulit (Sumarto, 2009).

Untuk menekan terjadinya *turnover* karyawan, praktisi Sumber Daya Manusia harus memiliki pengetahuan serta pemahaman yang baik mengenai faktor yang dapat meningkatkan dan menekan angka *turnover*. Pengetahuan dan pemahaman yang baik dari penyebab *turnover* akan membantu dalam mengambil tindakan yang sesuai guna menurunkan angka *turnover*.

Dalam beberapa literatur niat keluar disepadankan dengan *intension to leave* atau *intention to quit*. Banyak faktor penyebab yang dapat dijelaskan melalui penelitian ini. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, para peneliti telah menggali

berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* tersebut. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan aspek psikologis dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk berpindah kerja. Salah satu karakteristik yang mempengaruhi keinginan karyawan berpindah (*turnover intention*) adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi mendapat perhatian yang penting dalam penelitian perilaku organisasi (*organizational behaviour*). Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang karyawan memihak pada satu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotannya dalam organisasi tersebut. Konsep komitmen organisasi telah menjadi titik perhatian yang penting yang didasarkan pada premis bahwa individu membentuk suatu keterkaitan dengan organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari suatu identifikasi individu dengan suatu organisasi tertentu dan keterlibatan dalam suatu organisasi tertentu (Porter et al., 1974).

Mobley (1986, dalam Armansyah), menggambarkan tingginya *turnover* karyawan sebagai akibat rendahnya komitmen organisasi akan berdampak pada masalah seperti ; 1) Biaya yang muncul akibat pergantian karyawan untuk menggantikan sumber daya manusia yang keluar dan biaya pelatihan, 2) Masalah prestasi, karyawan yang memiliki prestasi tinggi yang meninggalkan organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi, 3) Pola komunikasi dan sosial, bilamana orang-orang yang meninggalkan organisasi memiliki pengaruh dalam lingkungan kerjanya, akan menyebabkan terganggunya komunikasi dan interaksi sosial dalam bentuk hilangnya keakraban dan keterpaduan dalam kelompok-kelompok yang mengalami banyak pergantian karyawan, 4) Merosotnya motivasi tenaga kerja, dengan keluarnya karyawan akan mempengaruhi reka-rekan kerjanya yang masih tinggal di dalam organisasi untuk mengikuti jejak rekan yang telah keluar, 5) Strategi-strategi pengendalian yang kaku, pergantian karyawan menyebabkan timbulnya kebijakan-kebijakan baru manajemen yang lebih tidak fleksibel dibanding sebelumnya, seperti aturan yang semakin ketat, pengawasan dan evaluasi menjadi kaku,

pengenaan sanksi-sanksi yang memberatkan dan merugikan karyawan, 6) Peluang strategik, peluang yang seharusnya dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan ditunda untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan sumber daya manusia akibat perputaran atau keluarnya karyawan.

Berbagai definisi tentang komitmen diungkapkan oleh peneliti. Porter et al,(1974) mengemukakan komitmen sebagai kekuatan individu terhadap identifikasi dan keterlibatannya di dalam organisasi, yang meliputi tiga faktor, yakni; 1) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotannya dalam suatu organisasi, 2) Keadilan untuk meningkatkan upaya yang lebih baik sebagai bagian dalam organisasi, 3) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Mowday, Porter, dan Strees (1982) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara Randall, Fedor, dan Longenecker (Greenberg & Baron,1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Northcraft dan Neale (1996), mendefinisikan komitmen sebagai refleksi sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dan suatu proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian terhadap organisasinya serta kesuksesan selanjutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi *turnover intention* baik secara internal karyawan maupun kondisi eksternal perusahaan (Chiu et al). Kedua hal ini berpengaruh besar

dalam menciptakan komitmen organisasi. Menurut Luthans (1987) komitmen organisasi ditentukan oleh faktor berikut :

1. Faktor utama, seperti; umur, masa jabatan dalam organisasi, disposisi, kedudukan kontrol internal dan eksternal.
2. Faktor organisasi, seperti; disain kerja dan gaya kepemimpinan pengawas.

Sementara itu, Minner (Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan, seperti:

1. Faktor personal, misalnya; usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bermacam-macam alasan mengapa organisasi ingin meningkatkan komitmen karyawannya, hal ini disebabkan karena komitmen karyawan merupakan kunci tercapainya kinerja yang kompetitif. Kanter dalam Newstrom & Davis (1989) mengemukakan bahwa manajer akan memilih karyawan yang bisa dipercaya dan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen organisasional. Hacker dalam Newstrom & Davis (1989) menambahkan bahwa tanpa menunjukkan komitmen yang meyakinkan maka promosi seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi tidak akan dilakukan. Menurut Hackett & Guinon (1995), karyawan yang memiliki komitmen

organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu karyawan akan lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan menurut Carsten dan Spector (1987), dampak yang timbul adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi.

Sehubungan dengan pentingnya sumber manusia yang merupakan asset bagi perusahaan maka perusahaan hendaknya memberikan perhatian kepada karyawan guna menekan angka *turnover*. Salah satu cara mempertahankan karyawan adalah bagaimana perusahaan memberikan dukungan yang positif terhadap karyawan. Komunikasi yang baik dan adanya timbal balik antara perusahaan dan karyawan dapat mengurangi permasalahan tersebut. Mengutip pernyataan Kevin Thomson, “ *With the one-way process of communication failing in many UK companies, it is hardly surprising that our respondents feel unvalued*”¹⁹. Suatu hubungan yang positif antara komunikasi dan komitmen ditandai dengan pentingnya pihak manajemen memastikan bahwa rangkaian komunikasi terbuka dapat memberikan informasi sebagai transmisi yang lebih baik.

Selain itu keterlibatan fungsi praktisi sumber daya manusia, seperti rekrutmen dan seleksi juga berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan (Mayer & Allen). Dengan memberikan gambaran yang realistis dan informasi yang akurat terhadap pelamar mengenai pekerjaan yang akan mereka lamar apakah cocok dengan diri mereka. Jika mereka sadar akan pilihan tersebut, maka si pelamar akan mendedikasikan dirinya terhadap organisasi yang mereka pilih. Hal yang sama dilakukan pada prosedur seleksi adalah untuk mengidentifikasi apakah seseorang mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya. Untuk mengidentifikasi hal tersebut dapat dilakukan dengan metode tes psikometri.

Bagaimanapun juga kecenderungan seseorang untuk berkomitmen tergantung dari karakteristik personal, harapan sebelum memasuki organisasi atau adanya pilihan organisasi yang beragam. Setelah proses rekrutmen awal, kemudian dilakukanlah training induksi dan sosialisai, dimana pada tahap ini merupakan proses yang vital dalam menekankan

komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen menjadi penting guna menekankan nilai-nilai dalam diri mereka sebagai pendatang baru dalam organisasi tersebut dimana hal ini dapat dicapai bilamana ada dukungan dari lingkungan organisasi. Menurut Tannenbaum, 1991²¹, training merupakan bagian yang penting dalam proses sosialisasi. Dia menemukan bahwa ada hubungan positif antara komitmen dengan motivasi karyawan dalam training. Selayaknya training harus dilakukan secara berkesinambungan agar dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepada karyawan bahwa pengembangan merupakan sesuatu yang sangat bernilai bagi organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan berperan penting untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya dengan memberikan dukungan dalam menjalankan tugas sehingga mengurangi *turnover intention*.

Sikap kerja yang lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah persepsi dukungan organisasi yang (POS) adalah tingkat sampai sejauh mana karyawan yakin bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka bersikap sportif ketika penghargaan dipertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, dan mereka dianggap suportif.

Penelitian ini memilih perusahaan pertambangan PT. X yang berkantor pusat di Jakarta sebagai salah satu obyek penelitian didasarkan oleh karena cukup tingginya angka *turnover* karyawan khususnya tenaga ahli dibidang pertambangan. Jumlah tertinggi *turnover* karyawan terdapat pada divisi eksplorasi, yakni pada jabatan geologist. Ahli geologist dianggap sebagai *critical skill* karena mereka merupakan orang-orang kunci yang menjalankan roda perusahaan. Selain itu jumlah lulusan sarjana ahli geologis masih terbatas dalam arti *supply* dan *demand* tidak seimbang. Berdasarkan informasi dari beberapa universitas baik universitas negeri maupun swasta setiap tahunnya rata-rata menghasilkan

lulusan teknik geologist tidak lebih dari 30 orang dalam satu tahun. Maraknya industri pertambangan menyebabkan kebutuhan akan tenaga ahli dibidang tersebut semakin meningkat sehingga upaya bajak membajak tidak dapat dihindari. Hijrahnya tenaga ahli ke perusahaan lain atau bahkan ke luar negeri menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan yang berakibat timbulnya kerugian bagi perusahaan bahkan dapat melumpuhkan kegiatan aktivitas organisasi (Tugal, 1991; Caplan & Teese, 1997, Ambrose, 1996 dalam Sumarto, 2009). Berdasarkan hal tersebut peneliti berkeinginan untuk mengkaji variabel-variabel yang mempengaruhi *turnover intention* pada perusahaan pertambangan PT Pertambangan X. Persepsi dukungan organisasi (POS) dan komitmen organisasi yang merupakan dua variabel yang mempengaruhi *turnover intention* yang akan dikaji dalam penelitian ini. Terjadinya *turnover* atau keluarnya tenaga ahli pertambangan pada PT Pertambangan X yang cukup tinggi mendorong penulis untuk mengetahui latar belakang penyebab tingginya angka *turnover* tersebut.

Sebagaimana diketahui saat ini industri pertambangan merupakan salah satu penyumbang devisa terbesar bagi Indonesia yang berperan juga sebagai penggerak bagi perekonomian Indonesia. Kegiatan industri pertambangan dewasa ini telah berkembang dengan sangat pesat bahkan Indonesia merupakan salah satu negara pengekspor bahan galian (tambang) terbesar di dunia, yang meliputi emas, perak, tembaga, minyak bumi, batu bara dan lain-lain.

Berkembangnya industri pertambangan akhir-akhir ini mengakibatkan perusahaan pertambangan saling berlomba mendapatkan tenaga ahli dibidang pertambangan. Hal ini disebabkan pesatnya industri pertambangan yang tidak sebanding dengan ketersediaan tenaga ahli sehingga upaya bajak membajak tak dapat dihindari. Bahkan banyak tenaga ahli pertambangan dan tenaga kerja kita bekerja di luar negeri, seperti ke Afrika Selatan. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan perlu melakukan berbagai cara untuk menekan angka *turnover* karyawan, seperti perbaikan sistem dan prosedur, sistem remunerasi yang memadai,

penetapan sasaran jangka panjang dan jangka serta upaya-upaya mendasar lainnya dalam rangka menjadikan perusahaan yang lebih unggul dan berdaya saing (*competitive advantage*).

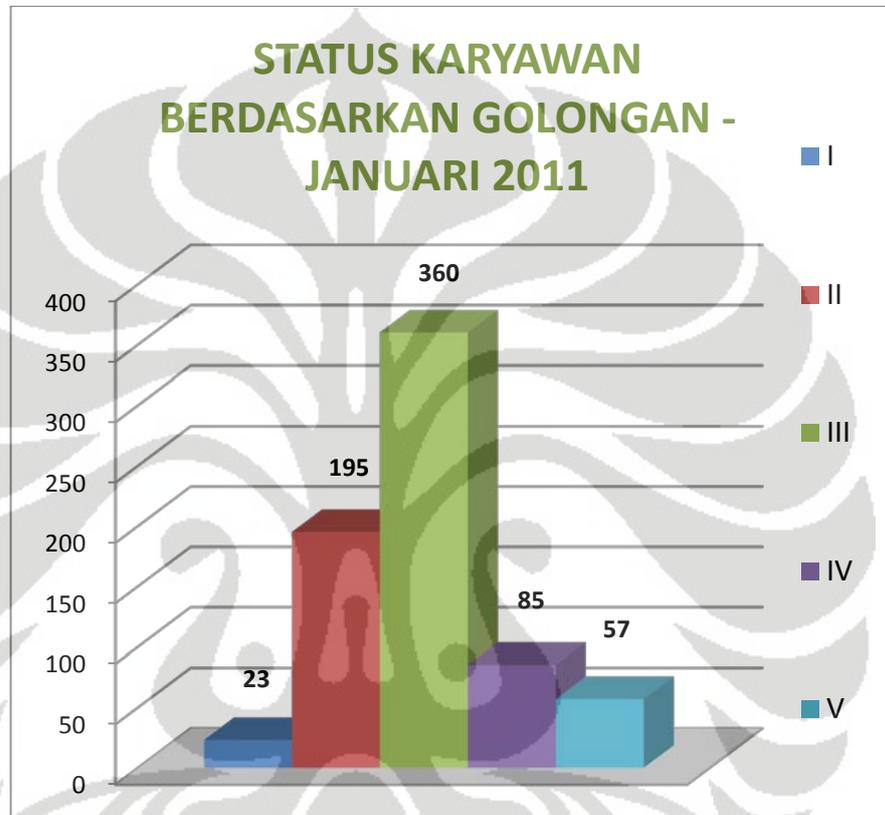
PT Pertambangan X adalah perusahaan Indonesia yang bergerak di bidang jasa pertambangan. PT Pertambangan X didirikan pada tahun 2003 dan merupakan perusahaan PMDN. Adapun lokasi pertambangannya meliputi Kalimantan Barat, Kalimantan Timur dan Aceh. Dalam sektor usaha pertambangan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam proses pencapaian target perusahaan. Untuk mendukung kegiatan operasionalnya perusahaan PT Pertambangan X memiliki jumlah karyawan hingga bulan Mei 2011 mencapai 1.629 orang karyawan, terdiri dari karyawan tetap, kontrak dan harian. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, PT Pertambangan X melakukan perekrutan melalui kantor pusat Jakarta dan lokal. Hal ini bertujuan untuk pemerataan dan memberikan kesempatan kepada putra daerah untuk berkontribusi di perusahaan PT Pertambangan X. Total karyawan yang direkrut dari kantor pusat Jakarta hingga bulan Mei 2011 berjumlah 733 orang, khususnya untuk staff golongan golongan II ke atas sedangkan untuk non staff golongan I dan II direkrut melalui lokal. Adapun latar belakang pendidikan karyawan mulai dari Sekolah Dasar (SD) hingga yang tertinggi pascasarjana (S2). Tenaga kerja ahli yang dipekerjakan untuk pertambangan dan *engineering* merupakan tenaga kerja lokal dan asing yang direkrut secara professional. Para pekerja ini sangat kritis bagi penyelesaian proyek besar yang penuh tantangan (lihat tabel 1.1).

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Berdasarkan Golongan
Periode Januari 2011

LOKASI / SITE	GOLONGAN						JUMLAH
	I	II	III	IV	V	VI	
HEAD OFFICE	6	20	63	32	13	8	142
KENDAWANGAN	2	29	33	13	13	0	90
AIR UPAS & AIR MERAH	5	40	38	8	7	2	100
MESS PONTIANAK	0	3	2	0	0	0	5
SANDAI	1	9	50	6	6	0	72
NANGA TAYAP	1	15	21	5	2	0	44
KALIMANTAN TENGAH	0	1	2	0	0	0	3
KUTJ - LABAI	1	36	62	9	6	1	115
KWAM - RIAM	5	36	52	9	5	2	109
BLANGPIDIE - ACEH	2	6	37	3	5	0	53
TOTAL	23	195	360	85	57	13	733

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Gambar 1.1
Jumlah Karyawan Berdasarkan Golongan dan Jabatan



Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Pada gambar 1.1 menunjukkan grafik dimana jumlah karyawan pada jabatan staff dan supervisor merupakan jumlah paling tinggi, yakni sebesar 360 orang dalam periode bulan Januari 2011.

Tabel 1.2
Total Karyawan Geologist

GEOLOGY & DEVELOPMENT DEPT				
ASSISTANT GEOLOGIST (Gol.II)	JUNIOR GEOLOGIST (Gol.III)	GEOLOGIST (Gol. III)	KOORDINATOR LAPANGAN (Gol IV)	SUPERINTENDENT GEOLOGIST (Gol. IV)
3	0	1	0	2
20	1	5	0	0
30	0	2	0	1
3	0	1	0	0
7	12	5	0	0
10	3	0	1	0
0	0	0	0	0
29	8	4	1	0
13	1	6	0	0
0	3	0	0	0
115	28	24	2	3
TOTAL		=	57	

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Berdasarkan data primer yang diperoleh periode tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 angka *turnover* geologist mengalami *turnover* yang cukup tinggi terutama pada jabatan staff dan supervisor (lihat Tabel 1.3).

Tingginya *turnover* karyawan khususnya pada divisi eksplorasi ini sangat berpengaruh terhadap produktivitas dikarenakan karyawan yang keluar adalah karyawan yang merupakan tenaga ahli dibidang pertambangan yang telah mengikuti berbagai pelatihan baik pelatihan yang terkait dengan *soft skill* maupun *hard skill*. Berdasarkan data yang diperoleh periode tahun 2009 sampai tahun 2010 diperoleh angka *turnover* yang cukup signifikan pada divisi eksplorasi. Pada Tabel 1.3

menunjukkan tahun 2010 jumlah *turnover* divisi eksplorasi adalah sebesar 33% namun periode tahun 2010 mengalami penurunan yakni mencapai 14% hal ini dikarenakan pihak manajemen segera melakukan perbaikan dalam sistem remunerasi. Namun angka *turnover* ini harus terus diupayakan untuk ditekan serendah mungkin terutama bagi karyawan kunci yang mempunyai peran penting dalam kegiatan operasional perusahaan.

Dalam penelitian ini *turnover* yang diteliti adalah *turnover* karena keinginan sendiri (*voluntary turnover*), karena pada umumnya karyawan yang mengundurkan karena keinginan sendiri adalah karyawan yang berkinerja tinggi dan kompeten dibidangnya.

Berdasarkan data primer yang diperoleh periode tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 angka *turnover* geologist mengalami *turnover* yang cukup tinggi terutama pada jabatan staff dan supervisor (lihat Tabel 1.3).

Tabel 1.3

**Data Perputaran Karyawan Pada Divisi Eksplorasi
(Geologist & Development)
Periode tahun 2009 sampai 2010**

Keterangan	2009	2010
Akumulasi jumlah Geologist	69	75
In	31	20
Out	25	12
Total	75	83
Prosentase	33%	14%

Sumber: data yang diolah peneliti, 2001

1.2. Rumusan Masalah

Masalah *turnover* karyawan merupakan masalah yang mendapat perhatian besar bagi organisasi karena tingginya *turnover* dapat mengakibatkan terganggunya aktivitas dan produktivitas bahkan tidak jarang karyawan yang keluar merupakan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi sehingga mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Selain itu akibat tingginya *turnover* dapat menciptakan ketidak stabilan dan ketidak pastian terhadap kondisi kerja. Karyawan yang keluar akan mempengaruhi rekan-rekan kerjanya yang masih tinggal di organisasi untuk mengikuti jejak rekan kerjanya yang meninggalkan organisasi lebih dahulu serta timbulnya kebijaka-kebijakan baru akibat *turnover* karyawan. Berbagai penelitian telah dilakukan menunjukkan banyak faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Adapun keputusan karyawan meninggalkan organisasi disebabkan oleh dua faktor, yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain (Shaw et al, 1998).

Perputaran karyawan (*turnover*) merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi. Tingginya angka *turnover* yang tinggi dapat mengganggu operasional dari suatu organisasi ketika personnel yang cakap dan berpengalaman pergi dan harus segera menyiapkan penggantinya untuk mengambil alih posisi yang ditinggalkan. Rata-rata angka perputaran karyawan di Amerika Serikat adalah 3 % perbulan, atau kurang lebih mencapai 36% pertahun. Namun rata-rata ini tentunya sangat berbeda untuk setiap jenis pekerjaan, sebagai contoh, angka perputaran karyawan bulanan untuk sektor pemerintahan adalah kurang dari 1% bila dibandingkan dengan industri konstruksi sebesar 5% sampai 7 % (Robbins, 2008 h.38).

Terjadinya *turnover* karyawan yang cukup tinggi pada PT Pertambangan X erat kaitannya dengan ketidak puasan kerja. Tingginya *turnover* ini disebabkan oleh banyaknya tawaran pekerjaan dari perusahaan pertambangan lain dengan menawarkan gaji yang lebih tinggi, cuti periodik yang lebih pendek serta *benefit* yang lebih baik membuat

para geologist ini berpindah ke perusahaan lain. Menurut Gaurke, 1997 dalam Endana Suryadi, 2002) yang dikutip oleh Gillies mengatakan bahwa angka optimum perpindahan tenaga pertahun untuk suatu organisasi adalah antara 5 – 10%. Dengan tingginya angka *turnover* pada PT Pertambangan X periode tahun 2009 sampai tahun 2010 pada divisi eksplorasi, yakni para geologist yang mencapai lebih dari 10% mendorong penulis untuk meneliti lebih jauh faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *turnover* tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (POS) dan komitmen organisasi terhadap *Turnover Intention*. Selain itu pertimbangan penulis mengangkat permasalahan *turnover* di industri pertambangan adalah dikarenakan berdasarkan pengamatan penulis bahwa masih minimnya penelitian yang berhubungan dengan fenomena *turnover intention* pada industri pertambangan terutama yang membahas mengenai sumber daya manusianya.

Dengan demikian pertanyaan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana ketiga dimensi komitmen organisasi ini dapat mempengaruhi *turnover intention*?
4. Bagaimana ketiga dimensi komitmen organisasi ini dapat mempengaruhi antara hubungan persepsi dukungan organisasi dengan *turnover intention*.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.
3. Untuk menganalisis pengaruh ketiga dimensi komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuans) terhadap turnover intention.
4. Untuk menganalisis apakah ketiga dimensi komitmen organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *turnover intention*.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal manajemen PT Pertambangan X dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi sumber daya manusia ke depan dan khususnya dalam rangka menekan dan menurunkan angka *turnover* karyawan yang cukup tinggi yang pada akhirnya juga dapat mengurangi kerugian yang dialami perusahaan.
2. Memberikan sumbangan kajian teoritis mengenai interaksi antara persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap niat untuk pindah (*turnover intention*). Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1 Niat untuk Pindah (*Turnover Intention*)

Tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah penting bagi organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka perusahaan berusaha menekan semaksimal mungkin agar *turnover* karyawan dapat ditekan sehingga tidak menimbulkan dampak kerugian bagi organisasi. Timbulnya *turnover* dapat membawa dampak negatif dan juga dampak positif bagi organisasi. Dampak negatif dari tingginya *turnover* karyawan suatu perusahaan atau organisasi dapat menimbulkan pemborosan biaya. Satu dasar yang pemikiran yang penting mengenai *turnover* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan dikemudian hari, dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan. Tidak jarang karyawan yang keluar organisasi tidak terkendali dan tidak diharapkan sangat merugikan perusahaan. Apabila cukup banyak karyawan keluar akan menimbulkan kerugian yang cukup besar bahkan dapat melumpuhkan aktivitas organisasi (Tugal, 1999; Caplan & Teese, 1997; Ambrose, 1996 dalam Sumarto, 2002). Dampak negatif lain dari keluarnya karyawan dapat mempengaruhi kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan serta konsekuensi keuntungan bagi perusahaan (Abbasi and Hollman, 2000).

Kesulitan menarik orang baru dengan kemampuan yang setara, tenggang waktu selama jabatan kosong atau belum mendapat karyawan pengganti, dapat membuat pemulihan kinerja organisasi menjadi sulit (Kreisman, 2002). Dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak stabil akibat adanya karyawan keluar tidak dikelola dengan baik, berakibat perusahaan

terpaksa menginvestasikan ribuan dolar untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Alokasi biaya yang tinggi akan menjadi *bottom line* (Reichheld, 2001; Tugal, 1999; Herman, 1999 dalam Kreisman, 2002).

Namun *Turnover* karyawan dapat berdampak positif apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja rendah sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk mengganti individu yang tidak optimal dengan individu yang memiliki keterampilan, motivasi dan loyalitas yang tinggi (Dalton dan Todor, 1981, dalam Iftah Latifah, 2008). Adanya pergantian karyawan baru mungkin dapat memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan, karena karyawan baru dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya dapat memberikan ide-ide segar, pemecahan masalah yang kreatif serta membawa pengetahuan dan pengalaman mereka bagi organisasi (Riley, 2006). Selain itu adanya *turnover* dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, seperti masuknya ide-ide baru, meningkatnya inovasi serta mengurangi konflik di tempat kerja seperti dikemukakan oleh Grobler et al, (2005) "*excessive turnover creates an unstable workforce and increases HR costs and organizational ineffectiveness*".

Turnover intention didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Abelson (1987) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational*

Support)

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

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

Dukungan organisasi yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Pertama, dukungan organisasi akan membuat seseorang merasa mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kedua, dukungan organisasi dalam hal kepedulian, penghargaan, dan pengakuan mengarahkan karyawan untuk menyatukan status peran dan keanggotaan ke dalam identitas sosialnya. Ketiga, dukungan organisasi memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi selalu mengetahui dan menghargai peningkatan prestasi kerja mereka. Pengaruh psikologis yang ditimbulkan oleh dukungan organisasi seorang karyawan akan memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi (Eisenberger dalam Fuller et Al., (2003). Karyawan cenderung untuk melihat segala perlakuan yang dilakukan pimpinan organisasi sebagai perlakuan organisasi itu sendiri (Levinson dalam Kuntjoro, 2002). Apabila karyawan merasa tidak puas karena pekerjaan yang telah

dilakukan tidak sebanding dengan pendapatan yang mereka terima, secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi timbulnya *turnover intention*.

Berkaitan dengan perilaku karyawan, Eisenberger et al. (1986) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) dapat mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan. Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauh mana organisasi memberikan nilai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka. Eisenberger et al. (1986) dan (Eisenberger et al., 1990) memaparkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka akan menunjukkan tingkat absensinya menurun serta berusaha keras terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Yoon and Thye (2002), menemukan adanya hubungan positif antara POS dengan komitmen organisasi. Hal ini beralasan karena apabila organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka komitmen terhadap organisasi akan semakin meningkat. Menurut O'Reilly dan Chatman (1986) menyebutkan bahwa bila komitmen organisasi karyawan tinggi maka dampak yang ditimbulkan adalah karyawan tersebut akan lebih pandai bersosialisasi.

Penelitian yang dilakukan di Uganda, menemukan bahwa POS memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi (Onyinyi, 2003) dan berhubungan negatif terhadap *turnover intention* (Okello-Ouni, 2004). Penelitian lain yang dilakukan oleh the African context, mengidentifikasi faktor-faktor *turnover intention*, seperti kepercayaan terhadap manajemen, dukungan supervisor, partisipasi karyawan, dan otonomi (Gbadamosi et al., 2007). Okello-Ouni (2004) menginvestigasi hubungan antara POS dan *turnover intention* tenaga penjualan di empat perusahaan manufaktur. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa

turnover intention dan *turnover* yang sebenarnya dari tenaga penjualan berhubungan signifikan negatif terhadap POS.

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

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

H 1 : POS secara signifikan berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

H 2 : POS akan menyebabkan pengaruh positif terhadap *affective commitment, normative commitment, continuance commitment dan organizational commitment* secara keseluruhan.

2.1.3 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi “ *Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational Commitment goals and desire to remain with the organization*” bahwa komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Mowday (1982, dalam Sopiah h. 155) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai

kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang relatif tidak berkomitmen (Joiner dalam Chiu, et al., 2005). Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya lebih menguntungkan bagi organisasi.

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

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Randall, Fedor, dan Longenecker (dalam Greenberg & Baron, 1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Disisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negative dengan tingkat absensi dan tingkat turnover (Cldwell, Chatman, & O'reilly, 1990; Mowday dkk, 1982; serta Shore & Martin dalam Greenberg & Baron, 1993), juga dengan tingkat kelambanan dalam bekerja (Angle & Perry, 1981).

Staw & Salancik, mengajukan dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif

(Allen & Meyer, 1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berfikir tentang hubungannya dengan organisasi (Mowday dkk, 1982). Komitmen tingkah laku ini didasarkan pada sejauhmana karyawan menerapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu menembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi (Miner, 1992).

Mowday, Porter, dan Steers (1982:185) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai daya relatif dan keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk. ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi (2) kesiapan untuk bekerja keras serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu prediktor *turnover intention* (Clegg, 1983; Meyer et al., 2002; Felfe et al., 2008). Menurut Allen and Mayer (1990) karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung tidak memiliki keinginan meninggalkan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Allen et al. (2003) menemukan skor komitmen organisasi berhubungan negatif terhadap *turnover intention*. Dengan menggunakan meta-analysis Mayer et al (2002) menyatakan bahwa komitmen afektif berhubungan negatif dengan tingkah laku penarikan diri. Jaros et al. (1993) menemukan

hubungan negatif antara komitmen kontinuans dan *turnover*. Somers (1995) dalam artikel “*organizational commitment, turnover and absenteeism: An examine of direct and interaction effect*” menemukan komitmen afektif dan kontinuans mempunyai hubungan yang signifikan negatif dengan *turnover intention*, ia juga menemukan bahwa adanya hubungna antara komitmen afektif dan *turnover intention* mempunyai hubungan yang kuat dibandingkan dengan komitmen kontinuans dan *turnover intention*. Hacket et al (1994) menemukan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi berhubungan secara signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Chan at al, (1998) menemukan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi menunjukkan hubungan yang negatif dengan *turnover intention*. Chen at al, (1981) menemukan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi berhubungan secara negatif dengan *turnover intention*. Para peneliti ini menemukan juga bahwa adanya korelasi antara komitmen afektif dan *turnover intentions* berhubungan kuat dengan komitmen kontinuans dan *turnover intention*.

H3: ketiga dimensi komitmen organisasi (komitmen afektif, normatif, dan kontinuans berhubungan negatif dengan *turnover intention*

Penelitian-penelitian sebelumnya (Hom and Griffeth, 1995) menyatakan distal anteceden *turnover* sering dimediasi oleh variabel-variabel, seperti komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku dan *turnover* yang sebenarnya. Oleh karenanya peran persepsi dukungan organisasi akan mempengaruhi tingginya komitmen yang pada akhirnya dapat mengurangi perilaku penarikan diri dan *turnover intention*.

H4: Komitmen afektif, normatif, dan kontinuans merupakan mediasi yang menghubungkan antara persepsi dukungan organisasi dengan *turnover intention*.

Ditinjau dari segi organisasi, karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover* (Koch, 1978), tingginya absensi

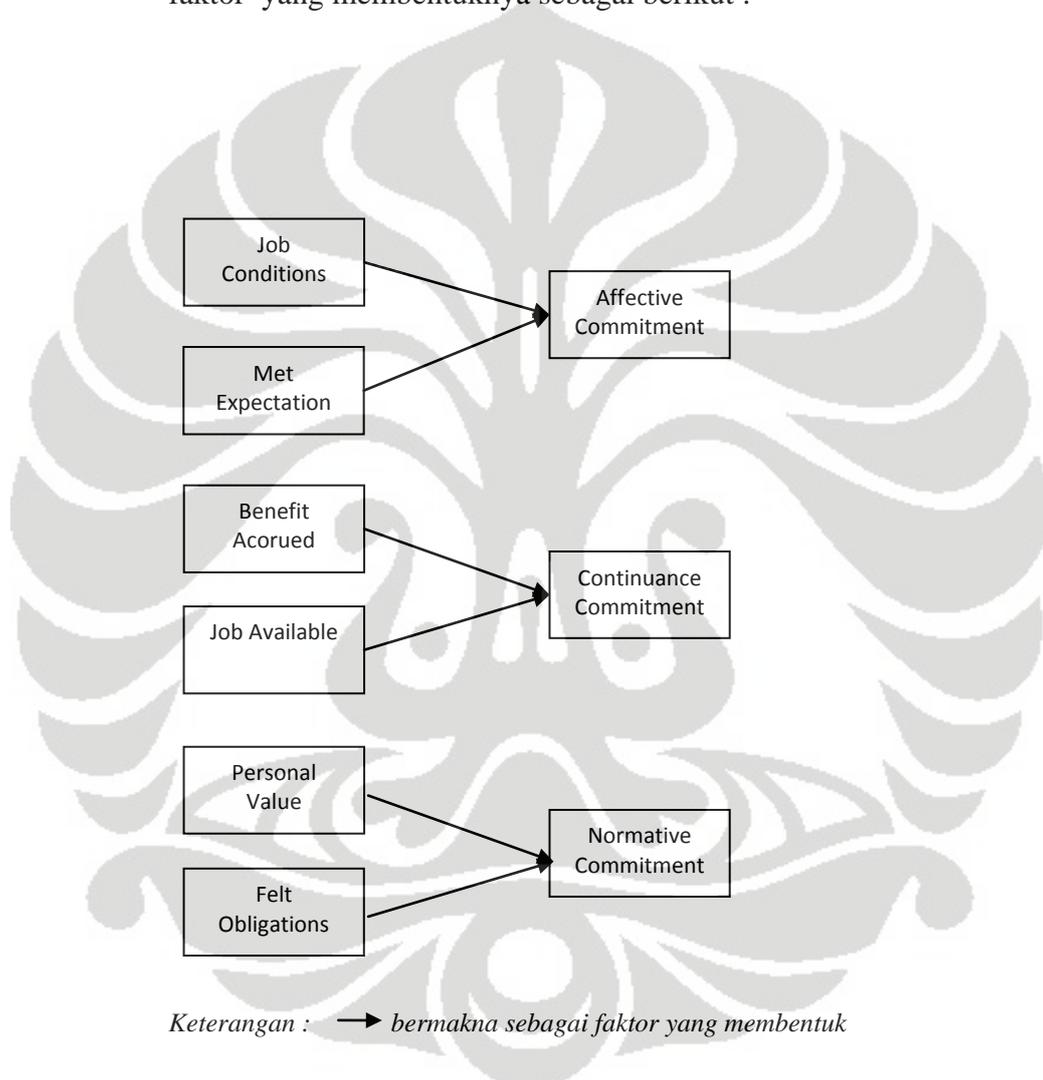
meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut (Angle, 1981), rendahnya

kualitas kerja (Stres, 1991), dan kurangnya loyalitas pada perusahaan (Schein, 1968).

Tipologi yang terakhir dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen, Meyer, dan Smith dalam Spector (1998) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut dengan kata lain karyawan yang memiliki komitmen afektif disebabkan karena adanya ikatan emosional.
2. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the cost associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung dan rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru rugi meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker, yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku karena adanya ancaman akan kerugian. Karyawan yang bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
3. Komitemen normatif (*normative commitment*) merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen

normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Komitmen normative timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya (ought to). Untuk lebih jelasnya, Spector (1997) menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional serta faktor-faktor yang membentuknya sebagai berikut :



Gambar 2.1

Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional (sumber: Spector, 1997 dalam Sopiah: 158)

Bashaw dan Grant (dalam Amstrong, 1994) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses

berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Pendapat lain mengenai faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasional menurut Mowday et al, (dalam Minner, 1997) adalah bahwa komitmen organisasional bagi karyawan baru bekerja akan berbeda dengan karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lebih lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut menjadi bagian dalam hidupnya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh David (dalam Minner, 1997), mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu 1) faktor personal, seperti; usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain, 2) karakteristik pekerjaan, seperti; lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll., 3) karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi dan desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Masih berkaitan dengan komitmen organisasi Stum (1998) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yakni: 1) budaya keterbukaan, 2) kepuasan kerja, 3) kesempatan personal untuk berkembang, 4) arah organisasi dan 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan Young et al, (1998) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yakni 1) kepuasan terhadap promosi, 2) karakteristik pekerjaan, 3) komunikasi, 4) kepuasan terhadap kepemimpinan, 5) pertukaran intrinsik, 6) pertukaran ekstrinsik, 7) imbalan intrinsik, dan 8) imbalan ekstrinsik.

Pendapat lain dikemukakan oleh Steers dan Porter (dalam Supriyanto, 2000), mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu : 1) faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contact*, *job choice factors*, dan karakteristik personal. Keseluruhan komitmen ini akan membentuk komitmen awal, 2) faktor organisasi, meliputi *initial works experience*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational* semua ini akan membentuk tanggung jawab, 3) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*, faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peran dukungan organisasi dapat mempengaruhi terjadinya komitmen karyawan. Dengan perhatian yang baik dari perusahaan maka akan tercapai komitmen tinggi pada karyawan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan
1	Wan Li Kuean, Edward Wong Sek Khin and Sharon Kaur	Employee's Turnover Intention to Leave: The Malaysian Context	2010	The South East Asian Journal of Management	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>organizational commitment</i> dan <i>intention to leave</i> . Adanya hubungan yang signifikan antara <i>affective commitment</i> dan <i>turnover intention</i> .

2	Caroline Aube; Vincent Rousseau; Estelle M. Morin	Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : The moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy	2007	Journal of Managerial Pshycology	Adanya hubungan positif dan signifikan antara Dukungan Organisasi dengan Affective Commitment dan Normative Commitment
3	Sumarto	Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan Kerja untuk Menyurutkan Niat Keluar (<i>turnover intention</i>)	2009	Jurnal manajemen dan kewirausahaan	Dukungan organisasi mempunyai hubungan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin lemah niat untuk keluar (<i>turnover intention</i>), makin tinggi kepuasan kerja maka semakin lemah niat untuk keluar (<i>turnover intention</i>)
4	Chris Perryer ;Catherine Jordan; Ian Firms; Antonio Travaglione	Predicting Turnover Intention, the Interactive Effect of Organizational Commitment	2010	Management research review	<i>Affective commitment</i> berhubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> , <i>continuance commitment</i>

		and Perceived Organizational Support			berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
5	Godfrey Tumwesigye	The relationship between perceived organizational support and turnover intention in a developing country: the mediating role of organizational commitment	2010	African journal of business management	Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan <i>affective commitment</i> , <i>normative commitment</i> , dan <i>continuance commitment</i> dan <i>organizational commitment</i> secara keseluruhan, Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i> , ketiga dimensi <i>organizational commitment</i> mempunyai hubungan signifikan dan negatif terhadap <i>predictor turnover intention</i> .
6	Rekha, KR Sree, Kamalanabhan, TJ	<i>A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention</i>	2010	Chine use business review.	Organizational commitment menjadi mediasi penghubung antara <i>Perception of Job</i>

		<i>Among Employees of ITES/BPO Sector</i>			<i>satisfaction dan Turnover intentions, Organizational commitment menjadi mediasi penghubung antara Perceived Organization Support dengan Turnover intentions, Organizational commitment menjadi mediasi antara perception of organizational justice and turnover intentions, Organizational commitment menjadi mediasi hubungan antara persepsi stress dan turnover intentions</i>
7	JFX Susanto Soekiman	Pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal dan internal terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Jawa Timur	2007		Persepsi Dukungan organisasi eksternal dan internal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, Persepsi dukungan organisasi eksternal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan,

					Persepsi dukungan organisasi internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.
8	Yin Teng Chews; Sai Kong Wong	Effect career mentoring experince and perceived organizational support on employee commitment and intention to leave: A study among Hotel workers in Malaysia	2008	International journal of management	Persepsi dukungan organisasi berhubungan signifikan dengan <i>organizational commitment</i> dan <i>career mentoring</i> . <i>Affective commitment</i> , <i>continuance commitment</i> , dan <i>normative commitment</i> berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
9	Nazim Ali	Affective commitment, continuance commitment and normative commitment of public sector universities' teachers: Influence of turnover intention	2010	http://iqraish.edu.pk	<i>Affective commitment</i> , <i>continuance commitment</i> , dan <i>normative commitment</i> berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> .. <i>continuance commitment</i> berhubungan negative dengan <i>turnover intention</i> . <i>normative</i>

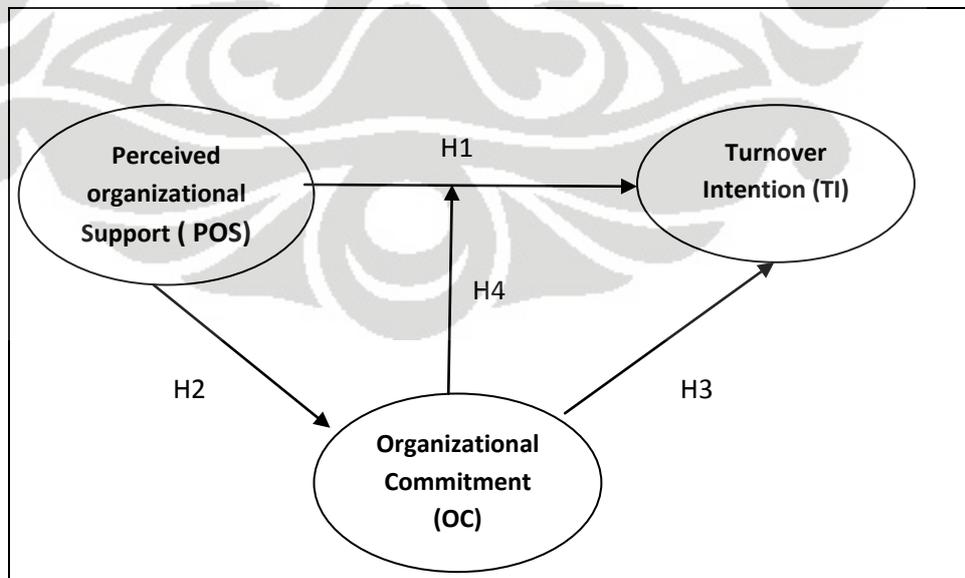
					<i>commitment berhubungan dengan turnover intention</i>
10	Abdul Rahman; Raza Nafqi;M. Ismail Ramay	Measuring turnover intention: A study of IT Proffesionals in Pakistan	2008	International review research papers	<i>Organizational commitment akan berhubungan negatif terhadap turnover intention</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2011

2.1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penjelasan di atas penelitian ini ditujukan untuk menganalisis keterhubungan antara persepsi dukungan organisasi dan niat untuk pindah (*turnover intention*) dan peran komitmen organisasi sebagai mediasi dengan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.3
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Data yang diolah peneliti, 2011

2.1.6 Hipotesis Penelitian

H0₁ :Persepsi Dukungan Organisasi (POS) tidak berpengaruh terhadap turnover intention (TI)

H1₁ :Persepsi Dukungan Organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap Turnover intention (TI)

H0₂ : Persepsi Dukungan Organisasi (POS) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi OC)

H1₂ : Persepsi Dukungan Organisasi (POS) tidak berpengaruh positif terhadap Turnover intention (TI)

H0₃ : Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap turnover intention (TI).

H1₃ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap turnover intention (TI).

H0₄ : Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi (POS) dengan turnover intention (TI).

H1₄ : Komitmen organisasi memediasi hubungan antara Persepsi dukungan organisasi dengan turnover intention (TI).

BAB III

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi sebagai mediasi, pada bab III ini akan menguraikan mengenai pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik pengolahan data dan definisi operational penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode eksplanatif, dimana penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara dua variabel atau lebih. Sedangkan dasar-dasar teori dalam penelitian ini mengacu pada paham positivisme (Auguste Comte), yakni suatu paham yang dalam pencapaian kebenarannya bersumber pada kejadian yang benar-benar terjadi

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Pertambangan X yang berkantor pusat di Jakarta.

3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dari bulan Februari 2011 sampai dengan bulan Juni 2011 mulai pada tahap penelusuran pustaka, survey

awal, mempersiapkan proposal, merancang dan menguji kuesioner dan terakhir adalah pengumpulan data untuk selanjutnya diolah.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya, sedangkan data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Secara rinci tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengkaji variable-variabel pengaruh antara persepsi dukungan organisasi (POS) dengan *turnover intention* dan peran komitmen organisasi sebagai mediasi.

3.4 Subjek Penelitian

Populasi (*population*) yaitu kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset (Sonny Sumarsono: 50).

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi eksplorasi, yakni tenaga geologist golongan III yang tersebar di Jakarta, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah dan Aceh berjumlah 52 orang.

Menurut Suharsini Arinkunto (1993;100-102, dalam Sonny Sumarsono: 248), apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil seluruhnya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah sebjeknya besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih tergantung pada:

1. Kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga, dan dana.
2. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek. Hal ini menyangkut banyaknya sedikit data.
3. Besar kecilnya risiko yang ditanggung oleh peneliti untuk penelitian yang risikonya besar, maka sampelnya lebih besar, hasilnya akan lebih besar.

Setelah jumlah populasi diketahui, maka perlu diidentifikasi bagaimana karakteristik dari populasi penelitian tersebut. Adapun karakteristik dari populasi tersebut antara lain:

1. Karyawan divisi eksplorasi (geologist) PT Pertambangan X di kantor pusat Jakarta dan di lokasi/site Kalimantan Barat, Kalimantan Timur dan Aceh.
2. Usia Karyawan ditentukan antara 23 – 40 tahun
3. Masa kerja minimal 3 bulan
4. Pendidikan formal minimal SLTA dan maksimal S2

Dari jumlah populasi yang ada, akan dipilih sejumlah karyawan yang memenuhi kriteria di atas agar dapat memenuhi syarat penelitian

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden dimintai pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi kusioner tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi peneliti. Menurut Sutrisno (1993, dalam Lita Witasari 2009) menganggap bahwa asumsi yang digunakan dalam metode ini adalah bahwa subjek penelitian merupakan orang yang

paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subjek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 1-5. Skala Likert (Likert scale) didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan. Skala (*scale*) adalah suatu instrumen atau mekanisme untuk membedakan individu dalam hal terkait variabel minat yang kita pelajari. Dalam penelitian ini tipe skala yang digunakan adalah tipe skala interval dikarenakan dengan skala interval akan diperoleh informasi mengenai variabel secara lebih rinci. Saat kalibrasi atau level skala meningkat dalam hal kerumitannya, kekuatan skalapun meningkat. Dengan skala yang lebih kuat, peningkatan analisis data yang rumit dapat dilakukan, dan pada gilirannya berarti bahwa jawaban yang lebih tepat bisa ditemukan untuk pernyataan penelitian (Uma Sekaran, 2006 : 15). Pencacahan ini dilakukan dengan meminta responden untuk menyatakan pendapatnya tentang serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan objek yang diteliti dalam bentuk nilai yang berada dalam rentang dua sisi. Dalam penelitian ini digunakan jenjang 5 yang mengikuti pola sebagai berikut :

Sangat Setuju 1 ————— 5 Sangat Tidak Setuju

Tanggapan atau pendapat tersebut dinyatakan dengan memberi skor dalam kotak yang berada di samping rentang nilai antara 1-5 pada masing-masing skala. Nilai 1 menunjukkan nilai terendah atau menyatakan sangat tidak setuju, sedangkan nilai 5 menunjukkan nilai tertinggi atau menyatakan sangat setuju. Menggunakan alternatif jawaban yang sama untuk berbagai macam pertanyaan membuat responden dapat memberikan jawaban terhadap berbagai macam pertanyaan dalam waktu yang relatif singkat atau cepat.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1 Metode Angket/Kuesioner. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian melalui pengisian angket/kuesioner.

3.5.2 Metode wawancara. Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu data yang telah tersedia di instansi atau data yang diperoleh tidak langsung dari responden

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan Reliabilitas merupakan isu central dalam hal penelitian. Validitas dan reliabilitas ingin didapatkan untuk membangun kredibilitas, kebenaran dan penemuan atas penelitian yang dapat dipercaya. Jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberikan alasan terhadap hubungan-hubungan antar variabel. Bahkan secara luas, validitas dan reliabilitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai kepada data siap untuk dianalisa.

Instrumen yang baik memenuhi dua syarat yaitu reliable dan valid. Instrumen dikatakan reliable bila hasil pengukuran tetap konsisten dari waktu ke waktu. Instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur secara akurat objek yang diukur. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis dengan software SPSS

versi 16.0, berturut-turut menggunakan koefisien korelasi *product moment* dari Karl Pearson dan koefisien *Alpha Cronbach* (Suharsimi Arikunto, 1993:225).

3.6.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Instrumen yang baik memenuhi dua syarat yaitu reliable dan valid. Instrumen dikatakan reliable bila hasil pengukuran tetap konsisten dari waktu ke waktu. Instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur secara akurat objek yang diukur. Pada penelitian ini analisa data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesa yang dengan software SPSS, berturut-turut menggunakan koefisien korelasi *product moment* dari Karl Pearson dan koefisien Alpha Cronbach (Suharsimi Arikunto, 1993, dalam Sambas Ali:30).

3.6.2 Pengujian Validitas Instrumen

Ada dua jenis validitas untuk instrument penelitian, yaitu validitas logis (*logical validity*) dan validitas empirik (*empirical validity*).

Validitas logis adalah validitas yang dinyatakan memiliki validitas apabila instrument tersebut dirancang dengan baik dan mengikuti teori dan ketentuan yang ada. Validitas empiric adalah validitas yang dinyatakan berdasarkan hasil pengalaman. Sebuah instrumen penelitian dikatakan memiliki validitas apabila sudah teruji dari pengalaman. Dengan demikian syarat instrument dikatakan memiliki validitas apabila sudah dibuktikan melalui pengalaman, yaitu melalui sebuah uji coba (Sambas Ali:30).

3.7 Teknik Analisa Data

Analisa data diartikan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Pemilihan jenis analisis data didasarkan dengan memperhatikan rumusan masalah.

Persepsi responden merupakan data kuantitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode statistik ini adalah untuk mempermudah proses analisa data.

Selanjutnya untuk mengolah data, peneliti menggunakan analisa korelasi dan regresi linier berganda serta analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program komputer *Analysis of Moment Structure* (AMOS). Untuk mengolah data digunakan software SPSS 16 (*Statistical Product and Service Solutions*).

3.7.1 Analisis Korelasi

Tujuan dilakukan analisis korelasi antara lain: (1) untuk mencari bukti terdapat tidaknya hubungan (korelasi) antar variabel, (2) untuk melihat tingkat keeratan hubungan antar variabel, dan (3) untuk memperoleh kejelasan dan kepastian apakah hubungna tersebut berarti (meyakinkan/signifikan) atau tidak berarti (tidak meyakinkan). Untuk mengukur koefisien korelasi antar variabel yang memiliki tingkat pengukuran interval digunakan korelasi *product moment* atau *Product moment Coefficient* (*Pearson's Coefficient of Correlation*) yang dikembangkan oleh Karl Pearson.

3.7.2 Analisis Regresi

Analisis regresi dipergunakan untuk menelaah hubungan antara dua variabel atau lebih, terutama untuk menelusuri pola hubungan yang modelnya belum diketahui dengan sempurna, atau untuk mengetahui bagaimana variasi dari beberapa variabel independen mempengaruhi variabel dependen dalam suatu fenomena yang kompleks.

3.7.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur dikembangkan oleh Sewall Wright (1934). Tujuan *Path analysis* adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Dalam analisis jalur konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk endogen (*endogenous variabel*), yakni variabel yang dipengaruhi dan eksogen (*exogenous variabel*) yang merupakan variabel yang mempengaruhi.

3.8 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Penelitian hanya dilakukan pada divisi eksplorasi, yakni tenaga geologist dengan jabatan staff sampai supervisor. Pertimbangan penulis karena pada divisi eksplorasi ini terjadi turnover paling tinggi dibandingkan dengan divisi lain. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung ke responden dan melalui email. Kuesioner berbentuk pertanyaan tertutup. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan skala sehingga hasilnya berbentuk angka.

3.9 Definisi Operasional

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

3.9.1 Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) adalah sesuatu yang dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari kebutuhan emosi sosial, menyediakan indikasi dari kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja, dan mengidentifikasi kecenderungan organisasi untuk menyediakan bantuan saat dibutuhkan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang efektif (Eisenberger dalam Aselage & Eisenberger, 2003).

Indikator Dukungan Organisasi, antara lain:

- a) Kepedulian Organisasi / *Organization care*
- b) Nilai kontribusi karyawan / *value employee contribution*
- c) Kebutuhan emosional sosial / *social emotional needs*
- d) Kesiediaan organisasi untuk membantu / *the organizational will provide help.*

3.9.2 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan, definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasi (Mayer dan Allen, 1991) Indikator Komitmen Organisasi, antara lain:

- a) Komitmen afektif / *affective commitment*
- b) Komitmen kontinuans / *Continuance Commitment*
- c) Komitmen normatif / *normative commitment.*

3.9.3 *Turnover Intention* adalah suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Abelson, 1987). Indikator niat untuk pindah, antara lain:

- a) Berfikir untuk meninggalkan organisasi / *think about quitting*
- b) Keputusan meninggalkan organisasi / *conviction decision to quit*
- c) Persepsi terhadap kesempatan meninggalkan organisasi / *perceived chance of leaving.*

Variabel dari penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat (Y), satu variabel bebas (X1) dan variabel mediasi (Z)

1) Variabel Terikat:

$Y = \textit{Turnover Intention}$

2) Variabel bebas:

$X = \textit{Persepsi Dukungan Organisasi (POS)}$

3) Variabel Mediasi:

$Z = \textit{Komitmen Organisasi}$

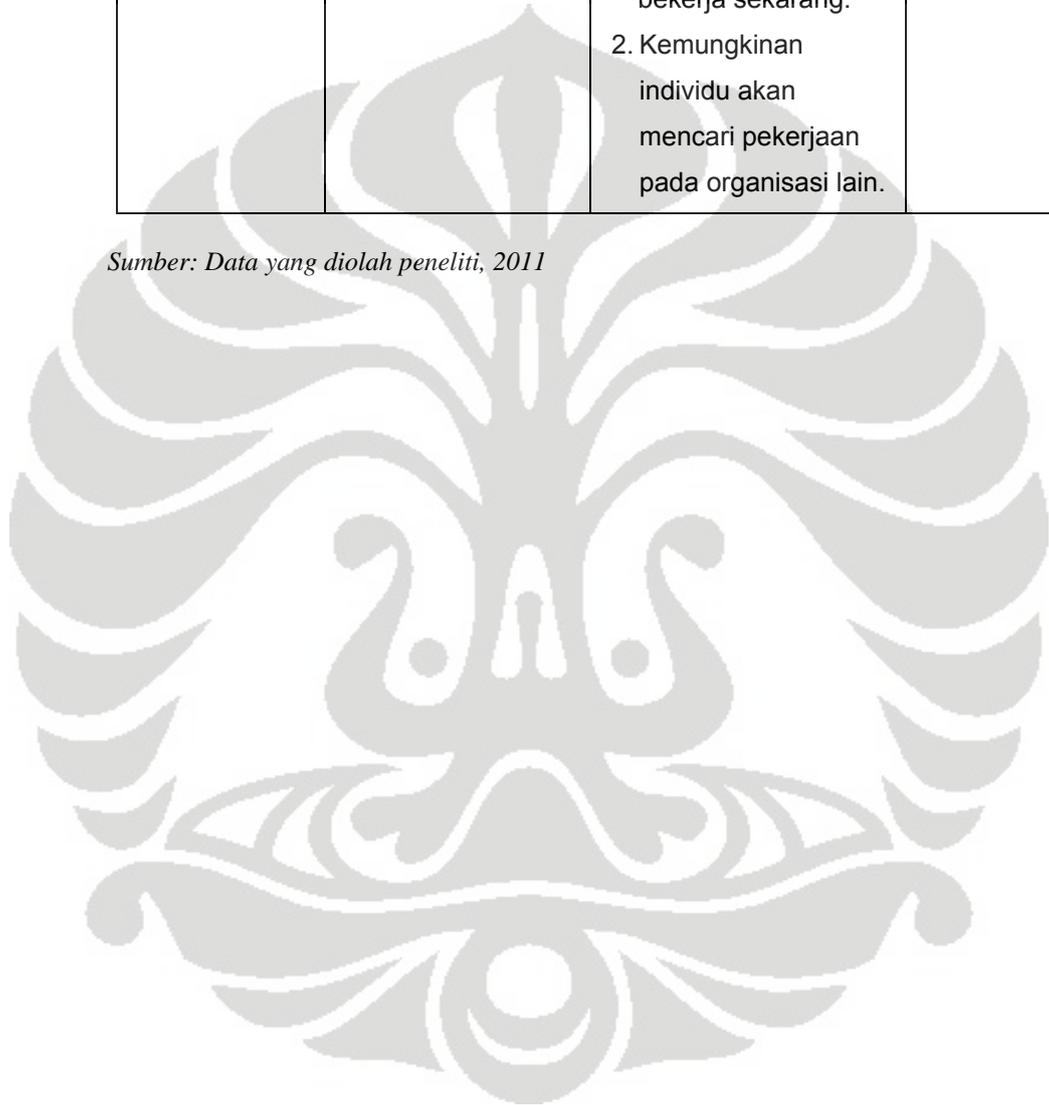
Tabel 3.1
Dimensi dan Indikator konstruk
Penelitian Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi
Terhadap *Turnover intention* Dengan Peran Komitmen
Keorganisasian Sebagai Mediasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Pengukuran
Persepsi Dukungan Organisasi (POS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unsur keadilan (<i>Fairness of treatment</i>) 2. Penghargaan dan kondisi kerja (<i>Organizational reward and job condition</i>) 3. Dukungan Pengawas (<i>Supervisor Support</i>) 	<p>Persepsi Dukungan organisasi (POS) diukur dengan 12 item, pertanyaan 1 s.d 12 skala Eisenberger et al (1986), dengan indikator sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepedulian organisasi. 2. Nilai kontribusi karyawan. 3. Kebutuhan emosional social. 4. Kesiediaan organisasi untuk membantu. 	Skala 1 – 5 mulai dari tidak setuju sampai setuju

<p>Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>) 2. Komitmen Normatif (<i>normative commitment</i>) 3. komitmen kontinuans (<i>continuance commitment</i>) 	<p>Komitmen organisasi diukur dengan 21 item, pertanyaan no. 13 s.d 33 yang diadopsi dari Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday et al, 1979). Confirmatory factor analysis (CFA) Allen dan Mayer's (1991) indikator antara lain adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas seseorang terhadap organisasi 2. Kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) 3. Kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi 	<p>Skala 1 – 5 mulai daritidak setuju sampai setuju</p>
<p><i>Turnover Intention</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Keinginan seseorang untuk keluar organisasi 2.Keyakinan untuk meninggalkan organisasi 3.Persepsi akan kesempatan meninggalkan organisasi. 	<p>Variabel turnover intention diukur dengan tiga item pertanyaan, no.34 s.d 36 yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain yang diadopsi dari Michigan Organizational Assesment</p>	<p>Skala 1 – 5 mulai daritidak setuju sampai setuju</p>

		Questionnaire Cummann et al,(1979) yang terdiri atas: 1. Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang. 2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.	
--	--	--	--

Sumber: Data yang diolah peneliti, 2011



BAB IV

ANALISA DATA

4.1 Gambaran Umum Penelitian

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

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada divisi eksplorasi, yakni seluruh tenaga geologist yang berjumlah 52 orang dengan golongan III yang tersebar di kantor pusat Jakarta, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah dan Aceh. Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Kuesioner yang disebarakan responden sebanyak 52 kuesioner. Kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria sample sebanyak 43 kuesioner . Hasil jawaban dari kuesioner tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan Reliabilitas merupakan isu central dalam hal penelitian. Validitas dan reliabilitas ingin didapatkan untuk membangun kredibilitas, kebenaran dan penemuan atas penelitian yang dapat dipercaya. Jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberikan alasan terhadap hubungan-hubungan antar variabel. Bahkan secara luas,

validitas dan reliabilitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai kepada data siap untuk dianalisa.

Instrumen yang baik memenuhi dua syarat yaitu reliable dan valid. Instrumen dikatakan reliable bila hasil pengukuran tetap konsisten dari waktu ke waktu. Instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur secara akurat objek yang diukur. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis dengan software SPSS versi 16.0, berturut-turut menggunakan koefisien korelasi *product moment* dari Karl Pearson dan koefisien *Alpha Cronbach* (Suharsimi Arikunto, 1993:225).

4.2.1 Pengujian Validitas Instrumen

Validitas berasal dari kata *Validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas menyangkut masalah apakah pengukuran yang dilakukan benar-benar memberikan gambaran mengenai apa yang hendak diukur (Setiawan 1995, 151).

Suatu tes atau instrumen pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas yang rendah (Azwar, 2001).

Tabel 4.1
Uji Validitas Persepsi Dukungan Organisasi (POS)

Item	Rtabel	Rhitung	Keterangan
pos1	0,291	0,636	Valid
pos2	0,291	0,671	Valid
pos3	0,291	0,719	Valid
pos4	0,291	0,652	Valid
pos5	0,291	0,631	Valid
pos6	0,291	0,643	Valid
pos7	0,291	0,733	Valid
pos8	0,291	0,737	Valid
pos9	0,291	0,713	Valid
pos10	0,291	0,713	Valid
pos11	0,291	0,695	Valid
pos12	0,291	0,696	Valid

Sumber: data yang diolah, 2011

Hasil dari tabel 4.1 diatas menunjukkan nilai validitas dari variabel POS, dari 12 pertanyaan tidak ada satupun item yang tidak valid karena nilai rhitung lebih besar dari rtabel ($rtabel = 0,291$), berarti variabel POS yang digunakan adalah valid.

Tabel 4.2

Uji Validitas Affective Commitment (AC)

Item	Rtabel	Rhitung	Keterangan
ac1	0,291	0,669	Valid
ac2	0,291	0,667	Valid
ac3	0,291	0,803	Valid
ac4	0,291	0,762	Valid
ac5	0,291	0,694	Valid
ac6	0,291	0,821	Valid
ac7	0,291	0,639	Valid
ac8	0,291	0,659	Valid
ac9	0,291	0,667	Valid

Sumber: data yang diolah, 2011

Hasil dari tabel 4.2 diatas menunjukkan nilai validitas dari variabel AC, dari 9 item pertanyaan tidak ada satupun item yang tidak valid karena nilai rhitung lebih besar dari rtabel ($rtabel = 0,291$), berarti variabel AC yang digunakan adalah valid.

Tabel 4.3
Uji Validitas Continuance Commitment (CC)

Item	Rtabel	Rhitung	Keterangan
cc1	0,291	0,727	Valid
cc2	0,291	0,608	Valid
cc3	0,291	0,636	Valid
cc4	0,291	0,606	Valid
cc5	0,291	0,666	Valid
cc6	0,291	0,665	Valid
cc7	0,291	0,613	Valid

Sumber: data yang diolah, 2011

Hasil dari tabel 4.3 diatas menunjukkan nilai validitas dari variabel CC, dari 7 item pertanyaan tidak ada satupun item yang tidak valid karena nilai rhitung lebih besar dari rtabel (rtabel = 0,291), berarti variabel CC yang digunakan adalah valid.

Tabel 4.4
Uji Validitas Normative Commitment (NC)

Item	Rtabel	Rhitung	Keterangan
nc1	0,291	0,632	Valid
nc2	0,291	0,694	Valid
nc3	0,291	0,698	Valid
nc4	0,291	0,732	Valid
nc5	0,291	0,799	Valid

Sumber: data yang diolah, 2011

Hasil dari tabel 4.4 diatas menunjukkan nilai validitas dari variabel NC , dari 5 pertanyaan tidak ada satupun item yang tidak valid karena nilai rhitung lebih besar dari rtabel (rtabel = 0,291), berarti variabel nc, yang digunakan adalah valid.

Tabel 4.5
Uji Validitas Turnover Intention (TI)

Item	Rtabel	Rhitung	Keterangan
ti1	0,291	0,668	Valid
ti2	0,291	0,740	Valid
ti3	0,291	0,748	Valid

Sumber: data yang diolah, 2011

Hasil dari tabel diatas menunjukkan nilai validitas dari variabel *Turnover Intention*, dari 3 item pertanyaan tidak ada satupun item yang tidak valid karena nilai rhitung lebih besar dari rtabel (rtabel = 0,291), berarti variabel TI yang digunakan adalah valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Suatu instrumen pengukuran dikatakan reliable jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi uji reliabilitas instrument dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrument sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama (homogen) diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Pengukuran terhadap tingkat keandalan kuesioner menggunakan teknik Formula yang dipergunakan untuk menguji reliabilitas instrument dalam penelitian ini adalah Koefisien Alfa(α) dari *Cronbach* (1951). Menurut Ghozali (2001, dalam Edi Suhanto, 2009) sebuah variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6.

Adapun hasil dari pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode Product moment dari Karl Pearson dari masing-masing variabel disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
POS	0,926	Reliabel
AC	0,916	Reliabel
CC	0,869	Reliabel
NC	0,876	Reliabel
TI	0,845	Reliabel

Sumber: data yang diolah, 2011

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel POS, AC, CC, NC dan TI adalah reliabel.

4.3 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden penting untuk dianalisis karena karakteristik perseorangan seperti usia, gender, ras dan masa jabatan dapat diperoleh secara mudah dan objekif serta dapat menunjukkan ciri-ciri perilaku tertentu (Robbins, 2008:63). Adapun karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup usia dan masa kerja. Kedua aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai niat untuk pindah (*turnover intention*) pada karyawan PT Pertambangan X.

4.3.1 Responden Menurut Umur

Hubungan antara usia dan kinerja pekerjaan kemungkinan akan menjadi masalah yang lebih penting dalam dekade mendatang khususnya yang berkaitan dengan *turnover* (Robbins, 2008:63). Adapun hasil analisis deskriptif terhadap umur responden disajikan dalam tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskripsi Umur Responden

Keompok Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
< 25	11	26
26 - 35	21	49
36 - 45	9	21
46 - 55	1	2
> 55	1	2
Jumlah	43	100

Sumber: data yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden responden berumur 26-35 tahun, yaitu sebesar 49%. Menurut Robbins (2008:63) karyawan usia muda memiliki kemungkinan untuk berhenti lebih besar dibandingkan dengan karyawan usia tua, semakin tua usia maka semakin kecil kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Bagaimanapun juga usia dapat mempengaruhi produktifitas. Dari data yang diperoleh tahun 2009 hingga tahun 2010 tingkat *turnover* tertinggi pada PT Pertambangan X terdapat pada divisi eksplorasi golongan III yang usianya berkisar antara 26 sampai dengan 35 tahun.

4.3.2 Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja merupakan hal yang penting untuk dianalisa karena masa kerja erat kaitannya dengan senioritas dan produktivitas (Robbins,2008:68). Masa kerja juga merupakan variabel yang kuat dalam menjelaskan perputaran karyawan dan komitmen organisasi (Steers, 1985 dalam Sopiah:163). Semakin lama seseorang berada dalam suatu pekerjaan, lebih kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap masa kerja disajikan pada tabel 4.8

Tabel 4.8
Deskripsi Masa Kerja Responden

Masa Bekerja (Thn.)	Frekuensi	Prosentase (%)
< 1	9	21
1 -5	29	67
6 - 10	2	5
> 10	3	7
Jumlah	43	100

Sumber: data yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden masa kerja 1 sampai dengan 5 tahun merupakan responden mayoritas, yaitu berjumlah 29 orang atau 67% dari total 43 responden.

Pada pembahasan mengenai karakteristik responden ini dapat diketahui besar dan kecilnya prosentase jumlah responden. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

4.3.3 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan Organisasi (POS) 1

Berdasarkan pernyataan 1, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.9
POS 1

No	Persepsi Dukungan Organisasi1	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	12	27,9
3	Ragu-ragu	14	32,6
4	Tidak Setuju	17	39,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.9 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan persepsi POS1 yang menyatakan bahwa perusahaan tempat saya bekerja saat ini sangat memperhatikan tujuan dan nilai-nilai yang ingin saya capai. Hasil distribusi diketahui bahwa responden terbanyak yang menjawab adalah 39,5% atau 17 orang Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Rina bahwa pekerjaannya saat ini belum sepenuhnya dapat memenuhi harapannya, seperti keinginan untuk mengikuti berbagai pelatihan dalam rangka untuk meningkatkan

kompetensinya. Mobley (1997) menjelaskan bahwa Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sementara individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

4.3.4 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan Organisasi (POS) 2

Berdasarkan pernyataan 2, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.10
POS 2

No	Persepsi Dukungan Organisasi 2	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	1	2,3
2	Setuju	11	25,6
3	Ragu-ragu	9	20,9
4	Tidak Setuju	22	51,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.10 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS2 yang menyatakan bahwa tempat saya bekerja saat ini sangat peduli terhadap kesejahteraan saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 51,2% atau 22 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan hasil wawancara terhadap responden Supriyadi menyatakan bahwa menurutnya

perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, terutama dalam hal yang menyangkut fasilitas, seperti jaminan kesehatan, tempat tinggal yang layak serta jaminan keselamatan. PT Pertambangan X kurang memprioritaskan dalam hal keselamatan dan kesehatan kerja, kenyamanan tempat tinggal (mess), serta jaminan kesehatan yang tidak sesuai dengan harapan. Hal ini terlihat dari masih minimnya fasilitas yang ada saat ini. Karyawan harus membeli sendiri alat pelindung diri karena keterbatasan fasilitas. Eisenberger dalam Fuller et al., (2003) menyarankan bahwa dukungan organisasi akan mengindikasikan kesediaan organisasi untuk memperhatikan dan menghargai usaha karyawan dalam membantu keberhasilan organisasi.

4.3.5 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan Organisasi (POS) 3

Berdasarkan pernyataan 3, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.11
POS 3

No	Persepsi Dukungan Organisasi 3	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	11	25,6
3	Ragu-ragu	19	44,2
4	Tidak Setuju	13	30,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.11 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS3 yang menyatakan bahwa perusahaan tempat saya bekerja tidak mencerminkan minat saya ketika mengambil keputusan yang dapat mempengaruhi saya. Hasil distribusi diketahui bahwa responden yang menjawab Ragu-ragu sebesar 44,2% atau 19. Berdasarkan hasil wawancara terhadap responden M. Yusuf hal ini dipengaruhi oleh adanya keterkaitan dengan kompetensi yang ia miliki. Perusahaan tidak menempatkan pada tempat yang sesuai dengan kompetensi yang ia miliki, sehingga kemampuan yang dimiliki tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Pihak HRD dalam hal ini bagian rekrutmen kurang jeli melihat potensi karyawan ketika proses penempatan dilakukan.

4.3.6 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan Organisasi (POS) 4

Berdasarkan pernyataan 4, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.12
POS 4

No	Persepsi Dukungan Organisasi 4	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	9	20,9
3	Ragu-ragu	22	51,2
4	Tidak Setuju	12	27,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.12 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS4 yang menyatakan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja saat ini bangga dengan prestasi mereka. Hasil distribusi diketahui bahwa responden yang menjawab Ragu-ragu sebesar 51,2% atau 22. Berdasarkan wawancara terhadap responden Arif menyatakan bahwa selama ini pihak perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja dalam bentuk kenaikan gaji dan adanya pemberian bonus tahunan yang dirasa cukup adil namun kesempatan untuk pengembangan karir belum jelas. PT Pertambangan X kurang memberikan kesempatan kepada karyawan yang sudah sekian lama bekerja untuk mengisi posisi kosong. Bila ada lowongan jabatan, perusahaan seringkali memilih merekrut karyawan dari perusahaan lain.

4.3.7 Distribusi Responden Berdasarkan persepsi dukungan organisasi (POS) 5

Berdasarkan pernyataan 5, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.13
POS 5

No	Persepsi Dukungan Organisasi 5	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	21	48,8
3	Ragu-ragu	11	25,6
4	Tidak Setuju	10	23,3
5	Sangat Tidak Setuju	1	2,3
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.13 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS5 yang menyatakan bahwa meskipun saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan tidak akan memperhatikan. Hasil distribusi diketahui bahwa 48,8% atau 21 orang responden Setuju. Berdasarkan hasil wawancara terhadap responden Jansen menyatakan bahwa Perusahaan kurang memberikan penghargaan terhadap upaya yang telah mereka lakukan. Meskipun mereka bekerja melebihi dari jam kerja dan memiliki keahlian yang lebih dari rekannya, tetapi penghargaan yang diterima tidak ada. Dukungan organisasi yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis akan mempengaruhi karyawan (Eisenberger dalam Fuller e al., 2003).

4.3.8 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan

Organisasi (POS)6

Berdasarkan pernyataan 6, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.14
POS 6

No	Persepsi Dukungan Organisasi 6	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	19	44,2
3	Ragu-ragu	15	34,9
4	Tidak Setuju	9	20,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.14 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS6 yang menyatakan Jika diberikan kesempatan, perusahaan tempat saya bekerja saat ini akan mengambil keuntungan yang tidak adil dari saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 44,2% atau 19 orang responden Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Berri menyatakan bahwa jika mereka bekerja melampaui target, tidak ada *allowance*/tunjangan khusus dari upaya tersebut. Menurut Laura Schendel (Robbins, 2008:296), bahwa penghargaan pekerjaan yang penting bisa berupa penghargaan intrinsik

dan eksterinsik. Penghargaan interinsik dapat berupa program pengakuan karyawan dan penghargaan eksterinsik dapat berupa sistem kompensasi.

4.3.9 Distribusi Responden Berdasarkan persepsi dukungan organisasi (POS)⁶

Berdasarkan pernyataan⁷, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.15
POS 7

No	Persepsi Dukungan Organisasi 7	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	4	9,3
3	Ragu-ragu	15	34,9
4	Tidak Setuju	23	53,5
5	Sangat Tidak Setuju	1	2,3
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.15 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS⁷ yang menyatakan bahwa perusahaan tempat saya bekerja saat ini bersedia membantu saya jika saya membutuhkan bantuan. Hasil distribusi diketahui bahwa 53,5% atau 23 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Jansen bahwa ia merasa bahwa perusahaan kurang memberikan perhatian akan kebutuhan mereka, misalnya dalam hal yang sangat mendasar, seperti kebutuhan alat-

alat penunjang pekerjaan. Seringkali kebutuhan tersebut membutuhkan waktu pengiriman yang lama. Sehingga hal ini membuat pekerjaan menjadi tidak efisien. Pihak HRD dalam hal ini sebagai pihak yang menjembatani antara karyawan dan manajemen harus lebih bersikap proaktif dalam melihat permasalahan ini.

4.3.10 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan

Organisasi (POS)8

Berdasarkan pernyataan 8, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.16
POS 8

No	Persepsi Dukungan Organisasi 8	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	13	30,2
3	Ragu-ragu	14	32,6
4	Tidak Setuju	15	34,9
5	Sangat Tidak Setuju	1	2,3
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.16 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS8 yang menyatakan perusahaan tempat saya bekerja akan mengabaikan keberatan-keberatan saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 34,9% atau 15 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara

terhadap responden Abi menyatakan perusahaan memberikan kesempatan untuk mutasi sehingga karyawan mendapatkan pengalaman baru.

4.3.11 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan

Organisasi (POS)9

Berdasarkan pernyataan 9, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.17
POS 9

No	Persepsi Dukungan Organisasi 9	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	7	16,3
3	Ragu-ragu	14	32,6
4	Tidak Setuju	22	51,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.17 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS9 yang menyatakan perusahaan tempat saya bekerja saat ini menghargai kontribusi yang sudah saya lakukan. Hasil distribusi diketahui bahwa 51,2% atau 22 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Sugianto bahwa ia merasa bahwa perusahaan belum secara optimal memberikan penghargaan /reward berdasarkan keadilan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Karyawan yang memiliki keahlian tertentu kerap kali diberikan tugas

tambahan untuk mengajar karyawan baru tanpa diberikan *allowance*/tunjangan mengajar. Bayaran berdasarkan keterampilan dapat menjadi motivasi untuk menghasilkan kinerja, kepuasan, dan persepsi keadilan yang lebih tinggi dalam sistem bayaran karyawan (Robbins: 294)

4.3.12 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan

Organisasi (POS)10

Berdasarkan POS10, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.18
POS 10

No	Persepsi Dukungan Organisasi 10	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	1	2,3
2	Setuju	12	27,9
3	Ragu-ragu	17	39,5
4	Tidak Setuju	11	25,6
5	Sangat Tidak Setuju	2	4,7
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.18 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS10 yang menyatakan bahwa jika perusahaan tempat saya bekerja saat ini dapat mempekerjakan seseorang untuk menggantikan

posisi saya dengan gaji yang lebih rendah dari yang saya peroleh hal ini akan dilakukan perusahaan. Hasil distribusi diketahui bahwa, 39,5% atau 17 orang responden Ragu-ragu. Berdasarkan wawancara terhadap responden Ali menyatakan bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan kompetensi yang ia miliki, namun tidak menutup kemungkinan apabila perusahaan ingin melakukan efisiensi dengan cara merekrut karyawan baru/*fresh graduate* dengan gaji yang lebih rendah dengan memberikan mereka sejumlah training sehingga mampu menggantikan karyawan lama dengan gaji yang lebih tinggi.

4.3.13 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan

Organisasi (POS)11

Berdasarkan pernyataan 11, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.19
POS 11

No	Persepsi Dukungan Organisasi 11	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	7	16,3
3	Ragu-ragu	12	27,9
4	Tidak Setuju	24	55,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.19 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS11 yang menyatakan bahwa perusahaan tempat saya bekerja saat ini akan memberikan permintaan yang masuk akal untuk perubahan dalam kondisi kerja saya . Hasil distribusi diketahui bahwa 55,8% atau 24 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Bambang bahwa kondisi lingkungan kerja yang buruk, fasilitas tempat tinggal yang tidak memadai, serta atasan yang kurang memberikan dukungan, menyebabkan karyawan merasa pihak manajemen kurang memberikan dukungan terhadap mereka. Pihak HRD sebagai praktisi SDM harus dapat mengambil langkah-langkah yang kongkrit agar tidak terjadi kesenjangan antara pihak manajemen dengan karyawan.

4.3.14 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Dukungan

Organisasi (POS)12

Berdasarkan pernyataan 12, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.20
POS 12

No	Persepsi Dukungan Organisasi 12	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	9	20,9
3	Ragu-ragu	20	46,5
4	Tidak Setuju	14	32,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.20 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan POS12 yang menyatakan bahwa perusahaan tempat saya bekerja saat ini hanya memberikan perhatian kecil terhadap saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 46,5% atau 20 orang responden Ragu-ragu. Berdasarkan wawancara terhadap responden Deden menyatakan bahwa perusahaan memberikan tunjangan kesehatan terhadap karyawan dan keluarganya, tetapi nilainya sangat kecil, misalnya saja biaya untuk kontrol ke dokter selama istri mengandung dirasa masih sangat minim sekali. Pihak manajemen perlu meninjau ulang mengenai benefi *kesehatan*, paling tidak disesuaikan dengan kondisi saat ini, dimana biaya kedokter dan pembelian obat-obatan makin meningkat. Setidaknya perlu ditinjau setiap dua tahun sekali.

4.3.13 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)1

Berdasarkan pernyataan1, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.21
AC1

No	Affective commitment1	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	2	4,7
2	Setuju	24	55,8
3	Ragu-ragu	10	23,3
4	Tidak Setuju	7	16,3
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.21 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC1 yang menyatakan saya merasa tidak menjadi anggota keluarga perusahaan tempat saya bekerja. Hasil distribusi diketahui bahwa 55,8% atau 24 orang responden Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Bayu menyatakan bahwa selama ini pihak manajemen kurang melibatkan karyawan dalam hal pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut kesejahteraan karyawan. Menurut Fiorito et al., (2007 dalam Sumarto 2009) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan

memprediksi komitmen organisasi. Oleh karena itu dapat ditelusuri bahwa keterlibatan kerja karyawan dapat tercapai apabila tercipta komunikasi yang baik antara karyawan dengan perusahaan.

4.3.14 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)2

Berdasarkan pernyataan 2, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.22
AC2

No	Affective commitment 2	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	1	2,3
2	Setuju	11	25,6
3	Ragu-ragu	14	32,6
4	Tidak Setuju	17	39,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.22 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC2 yang menyatakan saya memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan tempat saya bekerja saat ini. Hasil distribusi diketahui 39,5% atau 17 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Ary menyatakan bahwa perusahaan kurang terbuka dalam pengambilan keputusan yang sering kali tidak melibatkan karyawan. Pihak PT Pertambangan X kurang menjalin komunikasi dua arah dengan karyawan. Menurut Gary Dessler (1990 dalam Sopiah:159) ada sejumlah cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen karyawan diantaranya adanya komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

4.3.15 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)3

Berdasarkan pernyataan 3, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.23
AC 3

No	Affective commitment ³	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	1	2,3
2	Setuju	4	9,3
3	Ragu-ragu	12	27,9
4	Tidak Setuju	26	60,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.23 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC3 yang menyatakan bahwa perusahaan tempat saya bekerja saat ini memiliki makna yang berarti bagi saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 60,5% atau 26 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Bintang menyatakan bahwa kurangnya penghargaan dari pihak manajemen terhadap kontribusi yang telah mereka berikan serta kurang diperhatikannya kesejahteraan mereka membuat mereka kurang memiliki ikatan secara emosional terhadap perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka bersikap suportif ketika penghargaan dipertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan dan pengawas mereka dianggap suportif (Robbins:103)

4.3.16 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)4

Berdasarkan pernyataan 4, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.24
AC4

No	Affective commitment 4	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	1	2,3
2	Setuju	8	18,6
3	Ragu-ragu	11	25,6
4	Tidak Setuju	22	51,2
5	Sangat Tidak Setuju	1	2,3
<i>S</i>	Jumlah	43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.24 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC4 yang menyatakan bahwa saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 51,2% atau 22 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Andri menyatakan tidak adanya budaya keterbukaan serta visi dan misi yang tidak jelas membuat karyawan kurang mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan. PT Pertambangan X belum menjadikan visi dan misi sebagai sesuatu yang

karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan dasar untuk berperilaku, bersikap, dan bertindak (Gary Dessler, 1999 dalam Sopiah:159)

4.3.17 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)5

Berdasarkan pernyataan 5, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.25

AC 5

No	Affective commitment 5	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	10	23,3
3	Ragu-ragu	13	30,2
4	Tidak Setuju	20	46,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.25 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC5 yang menyatakan bahwa perusahaan tempat saya bekerja layak mendapat loyalitas saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 46,5% atau 20 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Adiya menyatakan tidak adanya jaminan program pension menjadi pertimbangannya untuk tidak bertahan dalam organisasi.

berikan, selain itu banyaknya tawaran pekerjaan ditempat lain dengan *benefit* yang lebih baik menjadi pertimbangan mereka. Semakin menjamurnya industri pertambangan memberikan alternatif para geologist ini unuk meninggalkan perusahaan. Pihak manajemen perlu melakukan disain kompensasi kembali untuk memperthankan karyawan pada divisi eksplorasi.

4.3.18 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)6

Berdasarkan pernyataan 6, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.26
AC 6

No	Affective commitment 6	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	7	16,3
3	Ragu-ragu	11	25,6
4	Tidak Setuju	23	53,5
5	Sangat Tidak Setuju	2	4,7
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.26 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC6 yang menyatakan bahwa saya merasa bangga apabila

berkata pada orang lain bahwa saya menjadi bagian dari perusahaan. Hasil distribusi diketahui bahwa 53,5% atau 23 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Dendi bahwa sistem remunerasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan. Jika dibandingkan dengan industri sejenis, gaji yang ditawarkan PT. Pertambangan X terhadap sarjana geologist *fresh graduate* masih dibawah harga pasar. Padahal saat kebutuhan akan tenaga ahli geologist amat diperlukan. Menurut Lincoln (dalam Bashaw & Grant, 1999) komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.

4.3.19 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)7

Berdasarkan pernyataan 7, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.27
AC 7

No	Affective commitment7	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	3	7,0
2	Setuju	14	32,6
3	Ragu-ragu	14	32,6
4	Tidak Setuju	12	27,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.27 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC7 yang menyatakan saya akan merasa senang apabila dapat bekerja di perusahaan saya saat ini hingga akhir masa pensiun. Hasil distribusi diketahui bahwa 32,6% atau 14 orang responden Setuju, 32,6% atau 14 orang responden Ragu-ragu. Berdasarkan wawancara dari responden Imran yang menjawab setuju bahwa dukungan atasan dan rekan kerja mendorong ia ingin bertahan di organisasi, sebaliknya responden Febriyan yang menjawab ragu-ragu menyatakan bahwa adanya tawaran pekerjaan di luar yang memberikan fasilitas dan gaji lebih baik, namun lingkungan kerja yang telah terjalin baik dengan atasan maupun rekan kerja menjadi bahan pertimbangannya untuk tidak meninggalkan perusahaan saat ini. Pengaruh psikologis yang ditimbulkan oleh dukungan organisasi seorang karyawan akan memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi (Eisenberger dalam Fuller et al.,2003).

4.3.20 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)8

Berdasarkan pernyataan 8, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.28
AC 8

No	Affective commitment8	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	5	11,6
3	Ragu-ragu	9	20,9
4	Tidak Setuju	29	67,4
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.28 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC8 yang menyatakan saya merasa bahwa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah saya juga. Hasil distribusi diketahui bahwa 67,4% atau 29 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Firman hal ini disebabkan karena perusahaan kurang transparan dalam memutuskan suatu kebijakan. Keterlibatan karyawan atau partisipasi akan meningkat apabila karyawan menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan secara bersama.

4.3.21 Distribusi Responden Berdasarkan Affective Commitment

(AC)9

Berdasarkan pernyataan 9, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.29
AC 9

No	Affective commitment 9	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	5	11,6
3	Ragu-ragu	11	25,6
4	Tidak Setuju	27	62,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.29 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan AC9 yang menyatakan bahwa saya merasa senang berdiskusi dengan orang lain mengenai perusahaan tempat saya bekerja saat ini . Hasil distribusi diketahui bahwa 62,8% atau 27 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Isa bahwa mereka merasa bahwa *benefit* dan gaji yang mereka terima jauh di bawah perusahaan pertambangan lain. HRD sebagai praktisi SDM perlu melakukan perbaikan terhadap sistem remunerasi untuk dapat mempertahankan karyawan khususnya staff geologist yang merupakan *key person* dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

4.3.22 Distribusi Responden Berdasarkan Continuance

Commitment (CC)1

Berdasarkan pernyataan 1, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.30

CC1

No	Continuance commitment1	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	2	4,7
2	Setuju	20	46,5
3	Ragu-ragu	16	37,2
4	Tidak Setuju	5	11,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.30 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan CC1 yang menyatakan bahwa saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya keluar dari perusahaan tanpa harus memiliki posisi. Hasil distribusi diketahui bahwa 46,5% atau 20 orang responden Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Supardi bahwa mereka merasa bahwa kurang perhatiannya perusahaan terhadap kebutuhan akan kenyamanan dan keselamatan mereka masih minim, seperti tersedianya alat pelindungan diri yang memenuhi standar keselamatan kerja, tempat tinggal yang nyaman serta sistem kerja yang baku. Kurangnya kepedulian

PT Pertambangan X membuat mereka berniat untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan dengan niat keluar, seperti yang diungkapkan oleh Shore & Martin (1989); Mueller & Price (1990) dalam Lum et al. (1998).

4.3.23 Distribusi Responden Berdasarkan Continuance

Commitment (CC) 2

Berdasarkan pernyataan 2, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.31
CC 2

No	Continuance commitment CC2	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	12	27,9
3	Ragu-ragu	7	16,3
4	Tidak Setuju	20	46,5
5	Sangat Tidak Setuju	4	9,3
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.31 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan CC2 yang menyatakan bahwa saat ini sangat berat bagi saya untuk keluar dari perusahaan, meskipun saya sangat meningginkannya.

Hasil distribusi diketahui bahwa 46,5% atau 20 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Abi bahwa ketidakjelasan terhadap pengembangan karir, kesempatan untuk pengembangan diri serta jaminan keselamatan yang kurang mendapat prioritas dari pihak perusahaan membuat ia tidak ingin bertahan lama di perusahaan.

4.3.24 Distribusi Responden Berdasarkan Continuance

Commitment (CC)3

Berdasarkan pernyataan 3, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.32
CC 3

No	Continuance commitment CC3	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	11	25,6
3	Ragu-ragu	17	39,5
4	Tidak Setuju	12	27,9
5	Sangat Tidak Setuju	3	7,0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.32 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan CC3 yang menyatakan banyak hal-hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu, bila saya keluar dari perusahaan saat ini. Hasil

distribusi diketahui bahwa 39,5% atau 17 orang responden Ragu-ragu. Berdasarkan wawancara terhadap responden Irfa berpendapat bahwa keluarga menjadi pertimbangannya untuk bertahan dalam organisasi, selain itu berpendapat bahwa di perusahaan baru belum tentu dapat memberikan kenyamanan yang lebih baik.

4.3.25 Distribusi Responden Berdasarkan Continuance

Commitment (CC)4

Berdasarkan pernyataan 4, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.33
CC 4

No	Continuance commitment 4	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	2	4,7
2	Setuju	16	37,2
3	Ragu-ragu	15	34,9
4	Tidak Setuju	9	20,9
5	Sangat Tidak Setuju	1	2,3
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.33 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan CC4 yang menyatakan bahwa saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan. Hasil distribusi diketahui bahwa 37,2% atau 16 orang responden Setuju.

Berdasarkan wawancara terhadap responden M. Karaman yang menyatakan bahwa masa kerja yang relatif masih baru, yakni satu tahun membuat ia ingin tetap bertahan dalam organisasi. Masa jabatan juga adalah sebuah variabel yang kuat dalam menjelaskan perputaran karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam suatu pekerjaan, lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri (R.W. Griffeth, P.W. Hom, dan S. Gaertner).

4.3.26 Distribusi Responden Berdasarkan CC5

Berdasarkan pernyataan 5, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.34
CC 5

No	Continuance commitment (CC)5	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	6	14,0
3	Ragu-ragu	9	20,9
4	Tidak Setuju	28	65,1
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.34 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan CC5 yang menyatakan bahwa saat ini bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu, dan sesuai dengan keinginan saya. Hasil distribusi diketahui bahwa 65,1% atau 28 orang

responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden M. Taufik bahwa banyaknya tawaran pekerjaan di luar dengan *benefit* dan jalur karir yang lebih baik, dan roster kerja yang lebih pendek membuat mereka tidak ingin bertahan lama dalam perusahaan saat ini. Mengingat usia karyawan geologist yang relatif muda, yakni antara usia 23 tahun sampai dengan 35 tahun, serta masa kerja rata-rata kurang dari 5 tahun membuat mereka memiliki banyak alternatif untuk mencari pekerjaan di perusahaan baru. Sehubungan dengan hal tersebut pihak HRD perlu melakukan evaluasi melalui formulir *exit interview*. Selama ini pihak HRD PT Pertambangan X kurang memperhatikan *exit interview* yang sebetulnya sangat berguna sebagai bahan informasi untuk mengantisipasi turnover karyawan.

4.3.27 Distribusi Responden Berdasarkan Continuance

Commitment (CC)6

Berdasarkan pernyataan 6, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.35
CC 6

No	Continuance commitment (CC)6	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	4	9,3
2	Setuju	13	30.2
3	Ragu-ragu	9	20,9
4	Tidak Setuju	17	39.5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.35 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan CC6 yang menyatakan saya merasa terlalu sedikit pilihan pekerjaan yang ada di luar, bila saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Hasil distribusi diketahui bahwa 39,5% atau 17 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Fernando bahwa banyaknya alternatif pekerjaan yang dapat memberikan sistem kompensasi yang lebih menarik membuat mereka tidak ingin bertahan dalam perusahaan saat ini. Pihak HRD perlu melakukan desain kompensasi agar para tenaga geologist ini tidak pindah ke perusahaan lain.

4.3.28 Distribusi Responden Berdasarkan Continuance

Commitment (CC)7

Berdasarkan pernyataan 7, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.36
CC 7

No	Continuance commitment (CC)7	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	2	4,7
2	Setuju	13	30,2
3	Ragu-ragu	10	23,3
4	Tidak Setuju	15	34,9
5	Sangat Tidak Setuju	3	7,0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.36 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan CC7 yang menyatakan salah satu alasan utama saya tetap bekerja di tempat ini adalah karena perusahaan lain belum tentu dapat memberikan kompensasi sebaik yang saya terima di perusahaan saat ini. Hasil distribusi diketahui bahwa 34,9% atau 15 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Erwin menyatakan adanya kesempatan pengembangan diri serta kompensasi yang lebih menarik di perusahaan lain membuat ia tidak ingin bertahan lama dalam perusahaan tempat mereka bekerja saat ini.

4.3.29 Distribusi Responden Berdasarkan Normatif Commitment

(NC)1

Berdasarkan pernyataan¹, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.37
NC 1

No	Normative commitment (NC)1	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	2	4,7
2	Setuju	16	37,2
3	Ragu-ragu	12	27,9
4	Tidak Setuju	11	25,6
5	Sangat Tidak Setuju	2	4,7
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.37 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan NC1 yang menyatakan bahwa saya tidak memiliki kewajiban apapun untuk tetap bekerja di perusahaan ini. Hasil distribusi diketahui bahwa 37,2% atau 16 orang responden Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Yannuar hal ini disebabkan karena tidak adanya budaya keterbukaan antara pihak manajemen dengan karyawan. Menurut Gary Dessler (1999, dalam Sopiah:161), bahwa membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karenanya perusahaan perlu memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian perusahaan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

4.3.30 Distribusi Responden Berdasarkan Normatif Commitment

(NC)2

Berdasarkan pernyataan 2, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.38
NC 2

No	Normative commitment (NC)2	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	20	46,5
3	Ragu-ragu	11	25,6
4	Tidak Setuju	12	27,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.38 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan NC2 yang menyatakan bahwa saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan. Hasil distribusi diketahui 46,5% atau 20 orang responden Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Eko yang menyatakan bahwa keinginan untuk berpindah tempat kerja tetap ada, namun hal ini belum akan dilakukan dalam waktu dekat karena adanya pertimbangan tertentu,

seperti dukungan dari atasan serta lingkungan kerja yang membuat mereka masih ingin tetap bertahan.

4.3.31 Distribusi Responden Berdasarkan Normatif Commitment

(NC)3

Berdasarkan pernyataan³, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.39

NC 3

No	Normative commitment (NC)3	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	1	2,3
2	Setuju	25	58,1
3	Ragu-ragu	9	20,9
4	Tidak Setuju	8	18,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.39 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan NC3 yang menyatakan saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan saat ini. Hasil distribusi diketahui bahwa 58,1% atau 25 orang responden Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Febiyan bahwa mereka masih memiliki rasa tanggung jawab

terhadap pekerjaan dan keinginan untuk bertahan didalam organisasi saat ini, namun keinginan untuk pindah tetap ada.

4.3.32 Distribusi Responden Berdasarkan Normatif Commitment

(NC)4

Berdasarkan pernyataan 4, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.40
NC 4

No	Normative commitment (NC)4	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	2	4,7
2	Setuju	11	25,6
3	Ragu-ragu	10	23,3
4	Tidak Setuju	20	46,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.40 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan NC4 yang menyatakan bahwa saat ini, saya tidak akan keluar dari perusahaan ini karena merasa memiliki tanggung jawab terhadap orang-orang yang ada di dalamnya. Hasil distribusi diketahui bahwa 46,5% atau 20 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan hasil

wawancara terhadap responden Rully menyatakan bahwa kesempatan personal untuk berkembang dan serta kurangnya kesempatan promosi di perusahaan saat ini membuat mereka enggan untuk bertahan dalam organisasi.

4.3.33 Distribusi Responden Berdasarkan Normatif Commitment

(NC)5

Berdasarkan pernyataan 5, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.41
NC 5

No	Normative commitment (NC)5	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	2	4,7
2	Setuju	15	34,9
3	Ragu-ragu	17	39,5
4	Tidak Setuju	9	20,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah, 2011

Tabel 4.41 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan NC5 yang menyatakan saya merasa berhutang banyak terhadap perusahaan tempat saya bekerja. Hasil distribusi diketahui bahwa 39,5% atau 17 orang responden Ragu-ragu. Berdasarkan wawancara terhadap responden Ahmad Fauzy menyatakan bahwa

perusahaan sebenarnya telah memberikan cukup banyak kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri namun belum merata terutama pada tingkatan staff dan supervisor. PT Pertambangan X sebenarnya telah berupaya untuk memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, namun baru diprioritaskan kepada jabatan superintendent dan manager hal ini disebabkan kompetensi pada jabatan superintenden dan manager masih belum mencukupi.

4.3.34 Distribusi Responden Berdasarkan Turnover Intention

(TI)1

Berdasarkan pernyataan1, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.42
TI1

No	Turnover Intention (TI)1	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	12	27,9
3	Ragu-ragu	16	37,2
4	Tidak Setuju	12	27,9
5	Sangat Tidak Setuju	3	7,0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.42 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan TI1 yang menyatakan saya sering berfikir untuk keluar dari pekerjaan saya yang sekarang. Hasil distribusi diketahui bahwa 37,2% atau 16 orang responden Ragu-ragu. Pengalaman yang relatif kurang dari lima tahun membuat para geologist ragu untuk meninggalkan organisasi. Bukti yang ada menunjukkan bahwa masa jabatan dan usia turut mempengaruhi keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins:68).

4.3.35 Distribusi Responden Berdasarkan Turnover Intention (TI)2

Berdasarkan pernyataan 2, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.43
TI 2

No	Turnover Intention (TI)2	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	0	0
2	Setuju	7	16,3
3	Ragu-ragu	9	20,9
4	Tidak Setuju	23	53,5
5	Sangat Tidak Setuju	4	9,3
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.43 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan TI2 yang menyatakan bahwa saya sering memikirkan tentang alternatif lain selain pada pekerjaan saya sekarang. Hasil distribusi diketahui bahwa 53,5% atau 23 orang responden Tidak Setuju. Berdasarkan wawancara terhadap responden Eko bahwa memang banyak alternatif tawaran pekerjaan di perusahaan lain namun faktor pengalaman yang masih minim membuat mereka belum mau memikirkan tentang tawaran pekerjaan lain. Faktor masa kerja dan usia berpengaruh kuat terhadap perputaran karyawan (J.A. Breough dan D.L Dossett, 1997).

4.3.36 Distribusi Responden Berdasarkan Turnover Intention (TI)3

Berdasarkan pernyataan 3, maka diperoleh penyebaran data sebagai berikut:

Tabel 4.44

TI 3

No	Turnover Intention (TI)3	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	1	2,3
2	Setuju	12	27,9
3	Ragu-ragu	14	32,6
4	Tidak Setuju	10	23,3
5	Sangat Tidak Setuju	6	14,0
Jumlah		43	100,0

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Tabel 4.44 di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan TI3 yang menyatakan selama 12 bulan ke depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pekerjaan lain. 32,6% atau 14 orang responden Ragu-ragu. Berdasarkan wawancara terhadap responden Agus bahwa faktor usia dan masa kerja menjadi pertimbangan mereka untuk bertahan dalam perusahaan ini, dengan kata lain mereka masih ingin mencari pengalaman dahulu walaupun banyak alternatif pekerjaan yang ditawarkan di luar. Faktor masa kerja dan usia berpengaruh kuat terhadap perputaran karyawan (J.A. Breugh dan D.L Dossett , 1997).

4.4 Pengujian Hipotesis

4.4.1 Analisis regresi linier berganda antara komitmen afektif, normatif dan kontinuans terhadap Turnover Intention.

4.4.1.1 Analisis Korelasi dan Determinasi

Berikut akan disajikan analisis korelasi untuk melihat kekuatan pengaruh yang terjadi antara variable bebas dengan variable terikat. Adapun hasil dari korelasi dapat disajikan pada table berikut ini.

Tabel 4.45
Koefisien korelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.601 ^a	.361	.312	2.090	2.266

a. Predictors: (Constant), nc, cc, ac

Sumber: data yang diolah peneliti

b. Dependent Variable: ti

Berdasarkan table output di atas diperoleh nilai koefisien korelasi antara variabel NC,CC dan AC Terhadap TI sebesar 0,601. Nilai ini tergolong dalam kategori pengaruh yang cukup (0,6 – 0,8) dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik NC,CC dan AC maka TI akan semakin baik pula.Sedangkan nilai R square (R^2) sebesar 0,361atau 36,1%, yang berarti variabel NC,CC dan AC berpengaruh 36,1% terhadap variabel TI, sedangkan sisanya 63,9% dijelaskan variable yang tidak diteliti.

4.4.1.2 Membentuk Persamaan Regresi Linier Sederhana

Model regresi linier sederhana yang akan dibentuk adalah:

$$TI = \alpha + b_1 NC + b_2 CC + b_3 AC + e$$

Dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai taksiran sebagai berikut:

Tabel 4.46
 Hasil perhitungan linier sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.249	2.792		6.895	.000
	ac	-.295	.083	-.540	-3.552	.001
	cc	.083	.118	.099	.705	.485
	nc	-.182	.151	-.173	-1.209	.234

a. Dependent Variable: ti

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Berdasarkan table output di atas, diperoleh nilai $a = 19,249$,
 $b_1 = -0,295$, $b_2 = 0,083$ dan $b_3 = -0,182$. Dengan demikian maka diperoleh persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$TI = 19,249 - 0,295AC + 0,083 CC - 0,182 NC$$

Persamaan regresi linier sederhana di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

$a = 19,249$ artinya variabel TI bernilai positif 19,249 pada saat variabel NC, CC dan AC bernilai nol. Hal ini menunjukkan bahwa variabel TI telah dinilai positif tanpa adanya variable NC, CC dan AC.

- $b_1 = -0,295$ artinya setiap peningkatan variabel AC sebanyak 1 satuan akan menurunkan variabel TI sebesar $-0,295$ satuan dengan asumsi variable CC dan NC konstan.
- $b_2 = 0,083$ artinya setiap peningkatan variabel AC sebanyak 1 satuan akan meningkatkan variabel TI sebesar $0,083$ satuan dengan asumsi variable NC dan NC konstan.
- $b_3 = -0,182$ artinya setiap peningkatan variabel NC sebanyak 1 satuan akan menurunkan variabel TI sebesar $-0,182$ satuan dengan asumsi variable AC dan CC konstan.

4.4.2 Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F) dan Parsial (Uji t)

Untuk meyakinkan apakah pengaruh yang diberikan oleh variable independen signifikan atau tidak terhadap variable dependen, akan dilakukan pengujian hipotesis, baik secara simultan (menggunakan uji F) maupun secara parsial (menggunakan uji t).

4.4.2.1 Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

Hipotesis yang akan diuji pada bagian ini adalah:

$H_0 : \beta_1 = 0$ artinya variable NC, CC dan AC secara simultan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variable TI.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ artinya variable NC,CC dan AC secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variable TI.

Dengan menggunakan SPSS, diperoleh hasil F_{hitung} sebagai berikut:

Tabel 4.47
Hasil pengujian regresi secara simultan (Uji F)
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.132	3	32.044	7.339	.001 ^a
	Residual	170.286	39	4.366		
	Total	266.419	42			

a. Predictors: (Constant), nc, cc, ac

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

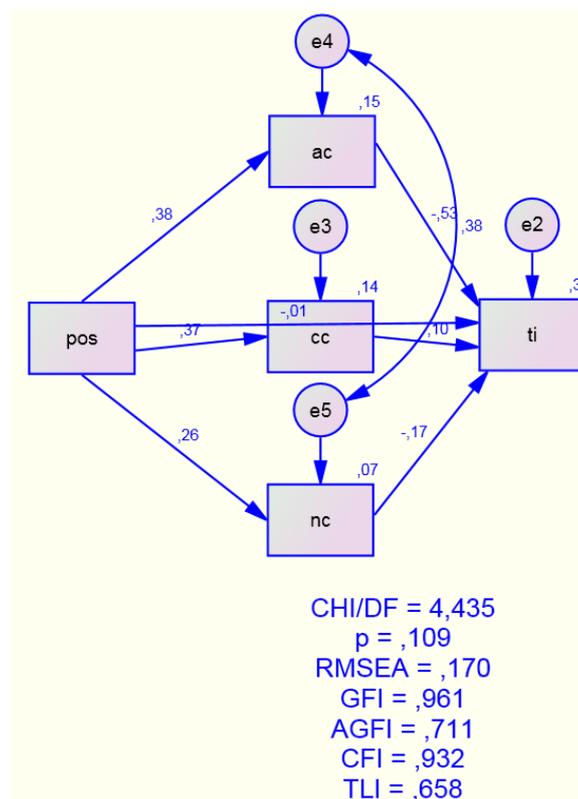
b. Dependent Variable: ti

Berdasarkan table output di atas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 7,339. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai F_{table} . Dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas ($db_1 = 3, db_2 = 40$) diperoleh nilai F_{table} sebesar 3,23.

Dikarenakan $F_{hitung} (7,339) > F_{table} (3,23)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya bahwa variable NC,CC dan AC secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variable TI.

4.4 Pengujian Struktural Model

Struktural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Pada penelitian ini dilakukan pengujian model struktural untuk mengetahui hubungan antara NC,CC, AC dan TI. Berikut ini adalah model persamaan struktural hasil pengujian menggunakan bantuan program komputer AMOS.



Gambar 4.1

Model Persamaan Struktural

Berdasarkan gambaran model persamaan struktural di atas, agar lebih jelas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

4.5 Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Pada pengujian korelasi ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel. Berikut ini adalah hasil perhitungan korelasi antara variabel:

Tabel 4.48
Hasil perhitungan korelasi antar variabel (Uji t)

Hubungan Variabel			Estimate	S.E	CR	
CC	<---	POS	0,373	0,144	2,597	Ho ditolak
AC	<---	POS	0,588	0,220	2,675	Ho ditolak
NC	<---	POS	0,206	0,119	1,730	Ho diterima
TI	<---	CC	0,086	0,112	0,771	Ho diterima
TI	<---	POS	-0,011	0,121	-0,088	Ho diterima
TI	<---	AC	-0,294	0,079	-3,723	Ho ditolak
TI	<---	NC	-0,181	0,146	-1,242	Ho diterima

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Berdasarkan Tabel diatas yang merupakan hasil pengujian hipotesis, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

I. Hipotesis 1 (POS ke TI)

Hipotesis 1 menduga bahwa POS berpengaruh signifikan dan positif terhadap TI (H5). Adapun hubungan yang terjadi adalah tidak signifikan dan negatif antara POS dengan TI, masing-masing sebesar -0,011 (CR -0,088) yang berarti lebih kecil dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika POS meningkat maka TI akan meenurun (asumsi faktor lainnya tetap).

II. Hipotesis 2 (POS ke OC)

a. Antara POS dan CC

Menduga bahwa POS berpengaruh signifikan dan positif terhadap CC (H1). Adapun hubungan yang terjadi adalah signifikan dan positif antara POS dengan CC, masing-masing sebesar 0,373 (CR 2,597) yang berarti lebih besar dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika POS meningkat maka CC juga akan meningkat (asumsi faktor lainnya tetap).

b. Antara POS dan AC

Menduga bahwa POS berpengaruh signifikan dan positif terhadap AC (H2). Adapun hubungan yang terjadi adalah signifikan dan

positif antara POS dengan AC, masing-masing sebesar 0,588 (CR 2,675) yang berarti lebih besar dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika POS meningkat maka AC juga akan meningkat (asumsi factor lainnya tetap).

a. Antara POS dan NC

Hipotesis 3 menduga bahwa POS berpengaruh signifikan dan positif terhadap NC (H3). Adapun hubungan yang terjadi adalah tidak signifikan dan positif antara POS dengan NC, masing-masing sebesar 0,206 (CR 1,730) yang berarti lebih kecil dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika POS meningkat maka NC juga akan meningkat (asumsi faktor lainnya tetap).

III. Hipotesis 3 antara OC dan TI

a. Antara CC dan TI

Menduga bahwa CC berpengaruh signifikan dan positif terhadap TI (H4). Adapun hubungan yang terjadi adalah tidak signifikan dan positif antara CC dengan TI, masing-masing sebesar 0,086 (CR 0,771) yang berarti lebih kecil dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika CC meningkat maka TI juga akan meningkat (asumsi factor lainnya tetap).

b. Antara AC dan TI

Hipotesis 6 menduga bahwa AC berpengaruh signifikan dan positif terhadap TI (H6). Adapun hubungan yang terjadi adalah signifikan dan negatif antara AC dengan TI, masing-masing sebesar -0,294 (CR -3,723) yang berarti lebih besar dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika AC meningkat maka TI akan meenurun (asumsi faktor lainnya tetap).

c. Hipotesis 7 antara NC dan TI

Menduga bahwa NC berpengaruh signifikan dan positif terhadap TI (H7). Adapun hubungan yang terjadi adalah tidak signifikan dan negatif antara NC dengan TI, masing-masing sebesar -0,181 (CR -1,242) yang berarti lebih kecil dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika NC meningkat maka TI akan menurun (asumsi factor lainnya tetap).

IV. Hipotesis 4 POS dan TI dengan intervening OC

Gambar 4.49
Uji Hipotesa 4

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	11.013	4.700		2.343	.024
	Pos	.207	.182	.245	1.137	.263
	POS_AC	-.008	.002	-.664	-3.293	.002
	POS_CC	.002	.003	.147	.734	.468
	POS_NC	-.005	.004	-.198	-1.121	.269

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

a. Antara POS dan TI dengan intervening AC

Menduga bahwa POS dengan intervening AC berpengaruh signifikan dan positif terhadap TI. Adapun hubungan yang terjadi adalah signifikan dan negatif antara POS dengan intervening AC dengan TI, masing-masing sebesar -0,008 (CR -3,29) yang berarti lebih kecil dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar -2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika POS dengan intervening AC meningkat maka TI juga akan menurun (asumsi faktor lainnya tetap).

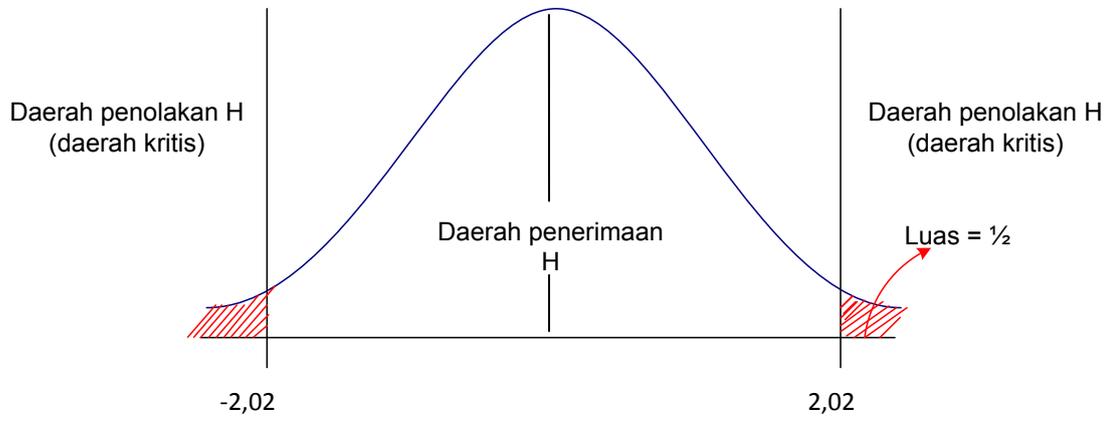
b. Antara POS dan TI dengan intervening CC

Menduga bahwa POS dengan intervening CC berpengaruh signifikan dan positif terhadap TI (H6). Adapun hubungan yang terjadi adalah signifikan dan negatif antara POS dengan intervening CC dengan TI, masing-masing sebesar 0,002 (CR 0,734) yang berarti lebih kecil dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar 2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika POS dengan intervening CC meningkat maka TI akan bertambah (asumsi faktor lainnya tetap).

c. Antara POS dan TI dengan intervening NC

Menduga bahwa POS dengan intervening NC berpengaruh signifikan dan negatif terhadap TI (H7). Adapun hubungan yang terjadi adalah tidak signifikan dan negatif antara POS dengan intervening NC dengan TI, masing-masing sebesar -0,005 (CR -1,1) yang berarti lebih besar dari angka standar signifikansi pada alfa 5% yakni sebesar -2,02. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jika POS dengan intervening NC meningkat maka TI akan menurun (asumsi faktor lainnya tetap).

Gambar 4.2
kurva uji hipotesa



Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis dari model penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan penilaian peran komitmen organisasi sebagai mediasi terhadap hubungannya dengan persepsi dukungan organisasi dan turnover intention karyawan. Dari penelitian ini ditemukan pertama, adanya hubungan yang positif antara POS dengan ketiga dimensi komitmen organisasi (komitmen afektif, normatif dan kontinuans). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa perusahaan menghargai serta peduli terhadap kesejahteraan mereka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi secara keseluruhan. Temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dimana pengaruh POS terhadap komitmen organisasi berhubungan signifikan dan positif (Eisenberger et al, 1998); Yoon and Thye, 2002; Rhoades and Eisenberger et al, 2002) penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya (Godfrey Tumwesigye, 2010; Sumarto, 2009; Nazim Ali, 2010; Yin teng Chews and Sai Kong Wong; JFX Susanto Soekiman) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif antara POS dengan komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi dukungan organisasi maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi. Peran dukungan organisasi akan mempengaruhi terhadap tercapainya komitmen karyawan terhadap organisasi. Persepsi dukungan organisasi dapat diciptakan melalui lingkungan kerja yang positif.

Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara POS dengan turnover intention tidak signifikan dan negatif, hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya (Wan Li Kuean, Edward Wong, Sek Khin and Sharon Kaur, 2010; Godfrey Tumwesigye, 2010; Okello- Ouni ,2004), yang menunjukkan bahwa POS mempunyai hubungan yang signifikan dan negatif terhadap turnover intention. Sehubungan dengan hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa hal ini dipengaruhi oleh karakteristik reponden yang sebagian besar laki-laki, berusia dibawah 35 tahun dan pengalaman kurang dari lima tahun serta adanya alternatif tawaran pekerjaan di tempat lain akan mempengaruhi para geologist lebih

memilih untuk keluar dari organisasi saat ini. Berdasarkan uji struktural model menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisais tidak secara langsung berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Ketiga, penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan dan negatif antara komitmen afektif dengan *turnover intention*, namun komitmen kontinuas dan normatif berhubungan tidak signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* (Mowday et al.; Meyer et al, 1993; Steers, 1985). Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap *turnover intention* (Wan Li Kuean, Edward Wong Sek Khin dan Sharon Kaur, 2010; Yin Teng Chews; Sai Kong Wong, 2008; Godrey Tumwesigye, 2010). Berpijak pada hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, pihak praktisi sumber daya manusia di perusahaan PT Pertambangan X harus lebih memahami faktor apa saja yang dapat mempengaruhi timbulnya *turnover intention* agar dapat segera mengantisipasi dan mengambil langkah kongkrit untuk menekan *turnover* khususnya pada karyawan yang memiliki kinerja tinggi yang merupakan karyawan kunci bagi tercapainya tujuan organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Turnover merupakan masalah yang menjadi perhatian besar bagi organisasi saat ini. Tingginya *turnover* dapat mengakibatkan terganggunya aktivitas dan produktivitas serta menimbulkan kerugian yang cukup besar bagi organisasi terutama jika karyawan geologist yang keluar adalah karyawan yang berkinerja tinggi.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa POS secara signifikan mempengaruhi terbentuknya komitmen afektif, normatif dan kontinuans pada tenaga geologist. Selanjutnya kedua komponen komitmen organisasi ini akan mempengaruhi tenaga geologist untuk tetap bekerja dalam organisasi. Dengan kata lain tenaga geologist yang mendapatkan dukungan organisasi yang penuh dari perusahaan dan merasa puas dengan kompensasi yang diterima maka mereka akan memiliki komitmen terhadap organisasi serta akan mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Namun ditemukan dalam penelitian ini bahwa POS berhubungan secara tidak signifikan dan negatif terhadap turnover intention. Artinya dukungan organisasi bukan merupakan prediktor langsung meningkatnya turnover tenaga geologist. Banyaknya alternatif tawaran pekerjaan di industri pertambangan dan didukung juga oleh faktor usia yang relatif muda dapat menjadi pengaruh pindahnya tenaga geologist ini ke perusahaan lain.

Selanjutnya dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh peran komitmen organisasi yang memediasi hubungan antara POS dan turnover intentions.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dapat diberikan penulis adalah:

1. Pihak Manajemen PT Pertambangan X, perlu meninjau kembali sistem kompensasi dan *benefit* tenaga geologist.
2. Standard keselamatan kerja harus menjadi prioritas serta mengacu kepada standard yang ditetapkan ILO (International labour Organization).
3. Jalur karir, tempat tinggal yang layak dan memadai, serta kesempatan untuk pengembangan diri tenaga geologist penting untuk dikaji kembali.
4. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kesempatan promosi/jabatan diberikan kepada karyawan baru, sementara karyawan lama kurang mendapatkan kesempatan.
5. Untuk penelitian selanjutnya perlu diteliti lebih jauh faktor-faktor selain persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi yang menyebabkan terjadinya turnover tenaga geologist.

Referensi

- Abbasi S., & Hollman K., 2006. Turnover: The real Bottom-Line. *Public Personnel Management*, 29 (3). 333-342
- Abelson, M.A., 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72:382-386
- Allen N.J. & Mayer J.P. 1990. The Measurement and antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment on The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (1), pp 1-18.
- Armansyah, 2002. Komitmen Organisasi dalam Imbalan Finansial, *Jurnal ilmiah Manajemen & Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara* Vo. 02 No. 02 Oktober 2002.
- Amstrong, Michael, fifth edition 1995. *Personnel Management Practice*, Kogan Page.
- Al-Sakarnah, Belal 2009. Unrveling the Relation between Employees' Perception to Organization and Turnover Intention: Exporing the mediating Effect of Trust to Organization. *Journal International of Business and Management*, , Vol. 4 No.10.
- Ali Nina, Liche Seniati (1996). Hubungan antara persepsi karyawan dan diskrepansi harapan-persepsi karyawan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan komitmen karyawan pada organisasi. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi, Depok
- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18

- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14
- Brown B, Barbara, 2003. Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation- Oriented and Oriented Leadership Behaviors, Dissertation of Philosophy.
- Breaugh J.A., Dosset D.L., 1987. The Effectiveness of Biodata for Predicting Turnover. Paper presented at the national Academy of Management Conference, New Orleans.
- Bashaw, R. Edward dan Grant , Stephen, 1994. Exploring the Instinctive Nature of Work Commitment: Their Relationship With Personal Characteristic, Job Performance and Propensity to Leave. *Journal of Personnel Selling & Sales Management*. Vol. Graw-Hill Inc.
- Cascio, Wayne F., 1989. *Managing Human Resources*, Second Edition. Mc Graw Hill Book Company.
- Chiu et al., 2005. Understanding Hospital Employee Job Stress and Turnover Intentions in Practical Setting: The Moderating Role of Locus of Control. *The Journal of Psychology*. 140 (6): 517-530
- Currie, Paul and Dollery, Brian, 2006. Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the New Police, *An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol; 1. 29 No. 4
- Clegg, C.W., 1983/ Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A methodological Critique and Empirical Study. *Journal of Applied Psychological*, 68,88-101
- Chan et al, 1998. Organization and Personal Predictors of Teacher Commitment: Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification With School. *American Educational Research Journal*.
- David G. Allen, Lyn M. Shore Rodger W. Griffeth, 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practice in the turnover process, *Journal of Management* 2003, 29 (1) 99-118
- Eisenberger, R. Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D., 1998. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71,500-507.

- Eisenberger et al., 1986. Perceived Organizational Support and Police Performance: The Modeling Influence of Socio Emotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83, No.2, 288-297
- Farrel, Dan and Peterson C., James, 1984. Commitment, Absenteeism and Turnover of new Employee A Longitudinal Study, *The Journal of Management*, Vol. 37: 681-692
- Fuller et al, 2003. A Social Identity Perspective on The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Journal of Social Psychology* , 143 (6):789-791
- Ghani Add, Nik Aziza and Shah Raja Hussin, Tengku Ahmad Badrul, 2009: Antecedent of Perceived Organizational Support, *The Canadian Social Science*, ISSN, Vol.5 No.6
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work* (5th Ed.), Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Grobler, P.S. Warnich, M.R. Carell, N.F Elbert and R.D. Halfield, 2005. *Human resources management in South Africa*. 3rd, Thomson Learning, London, pp: 20-32
- Hackett R.D., Bycio & P.A. Hausdorf, 1994. Further Assesment of Meyer and Allen's. Three Component Mode of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* 79, pp. 15-23
- Hom PW., Griffeth RW, 1991. Structural Equations Modeling Test of A Turnover Theory: Cross Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychol.* 76:350-366
- Irawan, Prasetya 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: DIA FISIP UI.
- Iftah Latifah, 2008. *Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Keluarga terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia)*. Program Pasca sarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
- Jaros, S.J., J., M. Jermier, J.W., Koehler & T. Sincich, 1993. Effect of Continuance, Affective, and Moral Commitment on The Withdrawal Process: An

- Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal* 30, pp 951-995
- John W. Creswell, 2010. *Research Design*, Edisi 3, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Jawahar, I.M; Pegah Hemmasi, 2006. Perceived organizational Support for Women's advancement and Turnover Intention, *The Women's Manajemen Review*, Vol. 21 No.8
- Kreisman, Barbara J., 2002. Identification of The Drivers of Employee Dissatisfaction and Turnover. Unpublished Doctorat Dissertation Ausin, TX: University of Texas.
- Khaerul Umam, 2010. *Perilaku Organisasi*, Cetakan 1, Bandung CV Pustaka Setia
- Koch, James L., and Richard M. Steers, 1978. Job Attachment Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employee. *Journal of Vocational Behaviour* 12: 119-128
- Kurniasari, Luvy, 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan Terhadap Intensi turnover. Tesis, Yayasan Dana Mandiri Sejahtera.
- Kuntjoro, 2002. Komitmen Organisasi. Artikel e-psikologi.com, 26-07-2007
- Mark A Huselid, Nancy E. Day, 1991. Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychological* Vol. 76, No. 3 380-391.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M., 1982. *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Meyer, J.B. and Allen, N.J., 1997. *Commitment in The Workplace: Theory, research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Miner, J.B., 1992. *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill International Edition.
- Okello-Ouni A., 2004. Organizational Support and Salesforce Turnover in The Manufacturing Industry: A Study of Selected Companies in Kampala, Uganda. Unpublished M.Sc. Dissertation, Makerere University.

- Onyinyi B, 2003. Perceived Organizational Support, Commitment and Organization: A Comparative Study of Mulago and Nsambya Hospitals. Unpublished MBA dissertation, Makerere University.
- Perrye, Chriss; Jordan, Catherine; Firms, Ians; Travaglione, Antonio, 2010. Predicting Turnover Intention, The Interactive Efforts of Organizational Commitment and Perceives Organizational Support, Vol. 33 No. 9
- QI Yong-tao, 2007. Job Opportunity, Organizational Commitment and Turnover Intention: Journal of China-USA Business Review vol 6, No.2 (serial No.35)
- Rhoades, Linda and Eisenberger, Robert, 2002. Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, Journal of Applied Psychology vol. 87, No. 4. 698-714.
- Rahman, Abdul; Naqvi, Reza; Ramay, M. Ismail, 2008. Measuring Turnover Intention: Study of IT Professionals in Pakistan, The International Journal of Business Research Papers, Vol. 4 No. 3 Pp. 45-55
- Ranya, Nehmeh, 2009. What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It in Their Workforce and Is There Any Cost Effective Way to Secure It?, SMC working paper ISSN 1662-761X Swiss Management Center.
- Rekha, KR Sree, and Kamalanabha TJ, 2010. A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention, Journal of China Use Business review, Vol. 6 , No. 2 (serial no. 35).
- Reichheld, Fredrick F., 2001. Loyalty Rules! How Today's Leaders build Lasting Relationships. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Riley, D., 2006. Turnover Intention: The Mediations Effects of Job satisfaction, Affective Commitment and Continuance Commitment. Master Thesis, University of Waikato.
- Robbins, Steven P. and A. Judge, Timothy. Perilaku Organisasi, Edisi 12, Prentice-Hall, Jakarta.
- Sambas Ali Muhidin ; Maman Abduraman, 2009. Analisa Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian, Bandung: CV. Pustaka Setia

- Soekirman, Susanto, JFX. (2007). Pengaruh POS Eksternal dan Internal Melalui Komitmen Terhadap Keberhasilan Perusahaan di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan* Vol.9 No.2 September 2007:89-98.
- Sekaran, Uma, 2006. *Research Methodes For Business* (edisi 4), Saleba Empat Jakarta
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Sumarto, 2009. Meningkatkan Komitment dan Kepuasan Untuk Menyurutkan Niat Keluar, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 2.
- Shaw,J.D Dellery, J.E., Jenkins, G.D and Gupta,N. ,1998. Analysis of Voluntary and Invoulntary Acaddemy of management Journal., 4, 511-525.
- Shun Yu Chen. A Case study of Contract Worker and Turnover Intention in Taiwan, Department of Bussiness Adm, Chang Jung Chriastian University, Li Ju Chen. Department of Business Administration, Far East University
- Sunarsono, Sonny, 2004, cetakan I. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Staw BM, 1980. The consequence of Turnover. *J. Occupt. Behav.*, 1: 253-273
- Tyson Shaun; Jackson Tony, 1992. *The Essence of Organizational Bahaviour*: Prentice Hall
- Tumwesigye, Godfrey, 2010. The relationship between Perceived Organizational Commitment, *African Journal of Business Management* vol.4(6), pp-942-952.
- Triastuti dan Hilendri, 2007. Faktor yang berpengaruh terhadap turnover intention auditoriset Akuntansi Vol. 6, No. 1, Juni 2007
- University of Delaware, 1984. Format or the 8-iem Survey of Perceived Organizational Support
- Valerie La Mastro, Rowan University. *Commitment and perceived Organizational Support*.
- Wan Li Kuen, Edward Wong Sek Khin and Sharon Kaur, 2010. Employee's turnover intention to leave the Malaysian context, the South East Asian *Journal Management*, Vol. IV No.2

Yin Teng Cheu and sai Kong Wong, 2008. Effect of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intention to leave: Study among Hotel Womens in Malaysia, The International Journal of Management, Vol. 25 No. 3

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Ratna Suryani

Tempat / Tgl lahir : Palembang, 21 Desember 1972

Alamat : Perum Taman Galaxi, Jl. Pulo Sirih
Barat Raya FE 462 Bekasi Selatan

Pendidikan : SDN 100 Palembang (1979 – 1985)
: SMPN 1 Palembang (1985 – 1988)
: SMAN 2 Palembang (1991 – 1996)

Riwayat Pekerjaan : Staff HRD PT Indonesia Epson
Industri – Bekasi
: Supervisor Rekrutmen & Training
PT Pertambangan X Jakarta



KUESIONER

Pengantar

Dalam rangka penelitian yang berhubungan dengan *Turnover Intention*, saya mohon dengan hormat kepada bapak/Ibu sebagai karyawan **PT Pertambangan X** untuk dapat memberikan jawaban atas pertanyaan yang saya lampirkan secara lengkap sehingga penelitian yang sedang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk penyusunan tugas akhir (Tesis) di Program Pascasarjana Universitas Indonesia, untuk itu semua jawaban Bapak/Ibu sangat dijaga kerahasiannya. Jawaban yang objektif akan sangat membantu penelitian ini.

Atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Peneliti,

Ratna Suryani –

Petunjuk Pengisian

1. Isilah identitas Anda dengan benar pada kolom yang telah disediakan (identitas ini akan dijaga kerahasiannya)
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan ada yang terlewatkan
3. Pilihlah:
 - SS, jika Anda Sangat Sesuai dengan pernyataan tersebut
 - S, jika Anda Sesuai dengan pernyataan tersebut
 - TP, Jika Anda Tidak Berpendapat dengan pernyataan tersebut
 - TS, jika Anda Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut
 - STS, jika Anda Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut

dengan memberikan tanda \surd pada setiap pernyataan anda.

No. Responden:

Identitas Responden

Lingkarilah jawaban yang paling sesuai dengan anda

IR-1 Jenis Kelamin

1. Laki-laki
2. Perempuan

IR-2 Usia

1. 25 tahun atau kurang
2. 26-35 tahun
3. 36-45 tahun
4. 46-55 tahun
5. > 55

IR-3 Pendidikan Terakhir Anda

1. SLTA
2. D3
3. S1
4. S2
5. Lainnya, tuliskan:

IR-4 Level jabatan Anda saat ini

1. Staff
2. Supervisor
3. Superintendent
4. Manager

IR-5 Lama bekerja di perusahaan tempat anda bekerja saat ini.....tahun.....bulan

Terimakasih atas partisipasi Anda dalam penelitian ini.

Untuk setiap pernyataan berikut ini, pilihlah salah satu alternatif jawaban yang paling sesuai dengan diri anda, dan berikan \surd pada kolom yang anda pilih.

	SS	S	TP	TS	STS	Alasan
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini sangat memperhatikan tujuan dan nilai-nilai yang ingin saya capai	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini sangat peduli terhadap kesejahteraan saya	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini tidak mencerminkan minat saya ketika membuat keputusan yang mempengaruhi saya	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini bangga dengan prestasi saya	<input type="checkbox"/>					
Meskipun saya telah melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan tidak akan memperhatikan	<input type="checkbox"/>					
Jika diberikan kesempatan, perusahaan tempat saya bekerja saat ini akan mengambil keuntungan yang tidak adil dari saya	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini bersedia membantu saya jika saya membutuhkan bantuan	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini akan mengabaikan keberatan-keberatan saya	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini menghargai kontribusi yang sudah saya lakukan	<input type="checkbox"/>					
Jika Perusahaan tempat saya bekerja saat ini dapat mempekerjakan seseorang untuk menggantikan posisi saya dengan gaji yang lebih rendah dari yang saya peroleh hal ini akan dilakukan.	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini akan memberikan permintaan yang masuk akal untuk perubahan dalam kondisi kerja saya	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini hanya memberikan perhatian kecil terhadap saya	<input type="checkbox"/>					
Saya tidak merasa menjadi anggota keluarga perusahaan tempat saya bekerja	<input type="checkbox"/>					
Saya memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan tempat saya bekerja saat ini.	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini memiliki makna yang berarti bagi saya	<input type="checkbox"/>					
Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan saya	<input type="checkbox"/>					
Perusahaan tempat saya bekerja saat ini layak mendapat loyalitas saya	<input type="checkbox"/>					
Saya merasa bangga apabila berkata pada orang lain bahwa saya menjadi bagian dari perusahaan	<input type="checkbox"/>					

tempat saya bekerja saat ini.					
Saya akan merasa senang apabila dapat bekerja di perusahaan saya saat ini hingga akhir masa pensiun.	<input type="checkbox"/>				
Saya merasa bahwa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah saya juga	<input type="checkbox"/>				
Saya merasa senang berdiskusi dengan orang lain mengenai perusahaan tempat saya bekerja saat ini.	<input type="checkbox"/>				
Saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya keluar dari perusahaan tanpa harus memiliki posisi	<input type="checkbox"/>				
Saat ini sangat berat bagi saya untuk keluar dari perusahaan, meskipun saya sangat menginginkannya.	<input type="checkbox"/>				
Banyak hal-hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu, bila saya keluar dari perusahaan saat ini.	<input type="checkbox"/>				
Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan.	<input type="checkbox"/>				
Sekarang ini tetap bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu, dan sesuai dengan keinginan saya.	<input type="checkbox"/>				
Saya merasa terlalu sedikit pilihan pekerjaan yang ada di luar, bila saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan ini.	<input type="checkbox"/>				
Salah satu alasan utama saya tetap bekerja di tempat ini adalah karena perusahaan lain belum tentu dapat memberikan kompensasi sebaik yang saya terima di perusahaan saat ini.	<input type="checkbox"/>				
Saya tidak memiliki kewajiban apapun untuk tetap bekerja di perusahaan ini.	<input type="checkbox"/>				
Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan.	<input type="checkbox"/>				
Saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan saat ini.	<input type="checkbox"/>				
Saat ini, saya tidak akan keluar dari perusahaan ini karena merasa memiliki tanggung jawab terhadap orang-orang yang ada di dalamnya.	<input type="checkbox"/>				
Saya merasa berhutang banyak terhadap perusahaan tempat saya bekerja	<input type="checkbox"/>				
Saya sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan saya yang sekarang	<input type="checkbox"/>				
Saya sering memikirkan tentang alternatif lain selain dari pada pekerjaan saya sekarang	<input type="checkbox"/>				
Selama 12 bulan ke depan saya bermaksud untuk mencari alternative pekerjaan lain	<input type="checkbox"/>				