



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA
TERHADAP INTENSI *TURNOVER CUSTOMER SERVICE
EMPLOYEE* DI PT. PLAZA INDONESIA REALTY TBK.**

TESIS

**YATNA NAYAPUTERA
0906589412**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA
TERHADAP INTENSI *TURNOVER CUSTOMER SERVICE*
EMPLOYEE DI PT. PLAZA INDONESIA REALTY TBK.**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Master Administrasi dalam
Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM**

Oleh:

**Nama : Yatna Nayaputera
NPM: 0906589412
Program Studi: Ilmu Administrasi
Kekhususan: Administrasi dan Pengembangan SDM**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
OKTOBER, 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 : **Yatna Nayaputera**

NPM : **0906589412**

Tanda Tangan : 

Tanggal : **2 Desember 2011**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Yatna Nayaputera
NPM : 0906589412
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

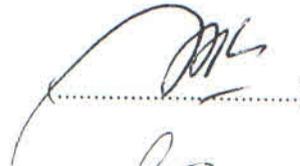
DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si



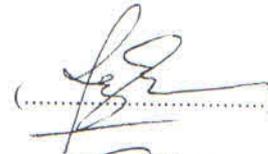
(.....)

Pembimbing Tesis : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA



(.....)

Penguji Ahli : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA



(.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Muh Azis Muslim M.Si



(.....)

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

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

Nama : Yatna Nayaputera
NPM : 0906589412
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi Turnover Customer Service Employee di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih mediakan atau format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan 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 Oktober 2011

Yang menyatakan



(Yatna Nayaputera)

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah, kepada ALLAH SWT atas segala karunia dan rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis, sehingga dapat diselesaikannya tesis ini, yang merupakan persyaratan untuk menyelesaikan Pendidikan Program Studi Ilmu Administrasi dengan kekhususan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tesis ini berjudul:

“Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi Turnover Customer Service Employee di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.”

Dalam penulisan ini, penulis mendapatkan banyak sekali bantuan, support dari semua pihak baik moril maupun materiil. Untuk itu, pada kesempatan yang baik ini penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, terutama saya tujukan kepada:

1. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan sumbangan pemikiran, koreksi-koreksi yang mendasar selama bimbingan hingga penulisan tesis ini selesai.
2. Seluruh dosen dan pengelola Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia.
3. Seluruh manajemen PT. Plaza Indonesia Realty Tbk., khususnya divisi HRD dan *customer service employee* yang telah memberikan bantuan, kesempatan, waktu dan dukungan dalam menyusun tesis ini.
4. Untuk kedua orang tua ku dan adik-adik ku tercinta yang selalu memberikan semangat, saran-saran dan doanya kepada penulis selama ini.
5. Seluruh teman-teman PSDM 14 terhormat yang telah memberikan semangat kepada penulis selama ini.
6. Serta seluruh teman-teman ku yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu. Saya ingin mengucapkan terima kasih banyak dalam memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari, bahwa penulisan tesis ini masih ada kekurangan, untuk itu kritik dan saran yang membangun akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata diharapkan penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. dan pihak-pihak lain yang berkepentingan maupun sebagai bahan bacaan bagi kepustakaan yang ada.

Jakarta, Oktober 2011



(Yatna Nayaputera)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SDM

ABSTRAK

YATNA NAYAPUTERA
0906589412

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA
TERHADAP INTENSI *TURNOVER CUSTOMER SERVICE EMPLOYEE*
DI PT. PLAZA INDONESIA REALTY TBK.

xii + 145 halaman + 18 tabel + 3 gambar + 5 lampiran
Daftar pustaka : 67 buku + 8 artikel/jurnal + 5 lain-lain

Persaingan bisnis yang semakin ketat dan diikuti oleh lingkungan yang sering berubah, kesuksesan suatu organisasi tidak bisa lepas dari peran serta *customer service employee* yang berfungsi sebagai ujung tombak perusahaan. Maka dari itu kepuasan kerja dan stres kerja *customer service employee* harus diperhatikan oleh perusahaan. PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. dijadikan sebagai objek penelitian dikarenakan pertumbuhan cepat tetapi *turnover* tinggi dalam tiga tahun terakhir. Tujuan penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover customer service employee*, stres kerja terhadap intensi *turnover customer service employee*, dan kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa intensi *turnover* pada *customer service employee* dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh besarnya persepsi *customer service employee* akan kepuasan kerja. Selain itu intensi *turnover customer service employee* juga dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh besarnya persepsi *customer service employee* akan Stres Kerja. Sedangkan intensi *turnover customer service employee* juga dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh besarnya persepsi *customer service employee* akan kepuasan Kerja dan Stres Kerja. Sementara dari hasil wawancara, kepuasan kerja dan stres kerja mempunyai pengaruh yang positif akan alasan keluar atau *resign*.

Penelitian diharapkan dapat memperkaya hasil-hasil penelitian mengenai kepuasan kerja dan stress kerja terhadap intense *turnover* di sektor swasta. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan wawancara dengan karyawan yang masih aktif guna mengetahui secara mendalam faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi intense *turnover customer service employee* di sektor swasta.

Kata Kunci:

Kepuasan kerja, stres kerja dan intense *turnover*

UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAM
MAJOR IN ADMINISTRATION AND HR DEVELOPMENT

ABSTRACT

YATNA NAYAPUTERA
0906589412

ANALYSIS OF THE AFFECT OF JOB SATISFACTION AND JOB STRESS
ON THE TURNOVER INTENTION CUSTOMER SERVICE EMPLOYEE
AT PT. PLAZA INDONESIA REALTY TBK.

xii + 145 pages + 18 tables + 3 pictures + 5 appendixes
Bibliography : 67 literature books + 8 articles + 5 others

An increasingly competitive business environment followed by frequent changes, as well as in achieving an organization's success is inseparable from the role of customer service employee that serves as the spear head of the company. So, job satisfaction and work stress customer service employee should be considered by the company. PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. serves as the object of research because of its rapid growth but high turnover in customer service employee in the last three years. The purpose of this study is to discover how the magnitude of the effect of job satisfaction on turnover intentions in customer service employee, work stress on turnover intentions in customer service employee, and job satisfaction with work stress on turnover intentions in customer service employee.

The results of this study indicate that the turnover intention to the customer service employee of the company is affected by the negative and significant perception of the customer service employee in variable of work satisfaction. Also the intention of the turnover intention in customer service employee of the company is also affected by the positive and significant perception of customer service employee in variable of job stress. While the results of the interviews, the variable of job stress, and the job satisfaction has a positive and significant influence and the strongest reason to intention leave or resign.

This study is expected to enrich the results of research on job satisfaction, job stress and turnover intentions in the private sector. Future studies are advised to use interviews with employees who are still active to know in depth the factors affecting turnover intention of customer service staff in the private sector.

Key words:

Job satisfaction, job stress and turnover intention

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	II
HALAMAN PENGESAHAN	III
HALAMAN PERSETUJUAN PENGESAHAN	IV
KATA PENGANTAR	V
ABSTRAK	VI
ABSTRACT	VII
DAFTAR ISI	VIII
DAFTAR TABEL	X
DAFTAR GAMBAR	XI
DAFTAR LAMPIRAN	XII
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Signifikasi Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN LITERATUR	
2.1 Kepuasan Kerja.....	12
2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	12
2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja.....	13
2.1.3 Teori Kepuasan Kerja.....	15
2.1.4 Pentingnya Kepuasan Kerja.....	19
2.2 Stres Kerja.....	21
2.2.1 Definisi Stres Kerja.....	21
2.2.2 Sumber-Sumber Stres Kerja.....	22
2.2.3 Dampak Stres Kerja.....	27
2.3 <i>Job Enrichment</i>	29
2.4 <i>Career Development</i>	33
2.5 <i>Management Development Program</i>	37
2.6 Intensi <i>Turnover</i>	38
2.6.1 Definisi Intensi <i>Turnover</i>	38
2.6.2 Faktor yang Berperang pada Intensi <i>Turnover</i>	40
2.6.3 Pengukuran Intensi <i>Turnover</i>	44
2.6.4 Dampak Intensi <i>Turnover</i>	45
2.7 <i>Customer Service</i>	47
2.8 Model Analisis.....	49
2.9 Hipotesis Penelitian.....	50
2.1 Operasionalisasi Konsep.....	51
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	53
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	53

3.2.1	Lokasi Penelitian.....	53
3.2.2	Waktu Penelitian.....	54
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	55
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	55
3.5	Populasi dan Sampel.....	58
3.5.1	Populasi.....	58
3.5.2	Sampel.....	58
3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	59
3.6.1	Uji Validitas.....	59
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	63
3.7	Statistik Deskriptif.....	64
3.8	Analisis Jalur.....	64
3.8.1	Pengujian Secara Simultan.....	65
3.8.2	Pengujian Secara Parsial.....	65
3.9	Keterbatasan Penelitian.....	66
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	67
4.1.1	Profil Organisasi.....	67
4.1.2	Visi, Misi dan Budaya Organisasi.....	68
4.1.3	Sumber Daya Manusia.....	69
4.2	Karakteristik Responden.....	70
4.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
4.2.2	Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	71
4.2.3	Responden Berdasarkan Usia.....	72
4.2.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
4.2.5	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	74
4.3	Analisis Distribusi Frekuensi.....	75
4.3.1	Analisis Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja.....	75
4.3.2	Analisis Distribusi Frekuensi Stres Kerja.....	89
4.3.3	Analisis Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i>	102
4.4	Pengujian Hipotesis Penelitian.....	108
4.4.1	Pengujian Hipotesis Penelitian Analisis Jalur.....	108
4.4.2	Hasil Uji secara Simultan (Uji F).....	109
4.4.3	Hasil Uji secara Parsial (Uji – t).....	110
4.5	Pembahasan.....	115
4.5.1	Kepuasan Kerja terhadap Intensi <i>Turnover</i>	115
4.5.2	Stres Kerja terhadap Intensi <i>Turnover</i>	117
4.5.3	Kepuasan Kerja, Stres Kerja terhadap Intensi <i>Turnover</i>	119
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Simpulan.....	121
5.2	Saran.....	122
	DAFTAR PUSTAKA.....	126
	LAMPIRAN.....	130
	RIWAYAT HIDUP.....	145

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data <i>Turnover Customer Service Employee</i>	7
Tabel 2.1	Operasional Variabel dan Indikator Penelitian.....	52
Tabel 3.1	Skor Jawaban Responden.....	57
Tabel 3.2	Jumlah Populasi Berdasarkan Lokasi.....	58
Tabel 3.3	Hasil Penghitungan Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	61
Tabel 3.4	Hasil Penghitungan Uji Validitas Stres Kerja.....	62
Tabel 3.5	Hasil Penghitungan Uji Validitas Intensi <i>Turnover</i>	63
Tabel 3.6	Hasil Penghitungan Uji Reliabilitas.....	63
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	71
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Usia.....	72
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	74
Tabel 4.6	Hasil Uji Korelasi.....	109
Tabel 4.7	Hasil Uji ANOVA.....	109
Tabel 4.8	Hasil Uji Koeficients.....	111
Tabel 4.9	Hasil Model Summary.....	113
Tabel 4.10	Hasil Keseluruhan X1, X2 & Y	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tahapan-Tahapan Kognitif.....	39
Gambar 2.2	Model Analisis.....	49
Gambar 4.1	Struktur Hubungan Kausal Empiris Antara Jalur.....	114



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Kuesnioner.....	130
Lampiran B	Pedoman Wawancara.....	137
Lampiran C	Hasil Uji Validitas dengan SPSS Versi 17.0 <i>for Windows</i>	141
Lampiran D	Hasil Uji Reliabilitas dengan SPSS Versi 17.0 <i>for Widows</i>	143



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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

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

Untuk memenangkan persaingan dalam pasar akan semakin ketat ini, pelayanan merupakan bagian yang penting. Dimana pilihan konsumen atas suatu produk atau jasa tidak hanya dibatasi oleh kualitas produk atau jasa tersebut, tetapi juga dari pelayanan yang diberikan perusahaan tersebut (Kasmir, 2008). Salah satunya jenis pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan yaitu *customer service*.

Menurut Majid (2009) *Customer service* adalah ilmu dan seni tentang melayani pelanggan sebagai ujung tombak perusahaan yang berada di garis paling depan, yang secara fungsional berada di semua lini, baik di tahap sebelum, selama, maupun sesudah dalam kegiatan produksi maupun non-produksi suatu perusahaan. Maka dari itu, posisi *customer service employee* tidak bisa diabaikan begitu saja oleh PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Tjiptono & Chandra (2007) mengatakan bahwa “konsumen yang puas akan menceritakan kepuasannya pada 2-3 orang temannya, tetapi jika konsumen merasa dikecewakan dia akan menceritakannya kepada minimal 10 (sepuluh) orang.” Disini konsumen selalu mengharapkan agar mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Bisa diartikan bahwa citra *customer service employee* oleh konsumen juga sangat menentukan citra perusahaan tersebut.

Maka dari itu, *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik kepada setiap konsumen. Maka dari itu, Gwee & Goikni (2010) mengatakan bahwa *customer service employee* merupakan sumber daya manusia yang penting.

Sebaliknya *customer service employee* juga mengharapkan PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. memperhatikan masalah dan keinginan *customer service employee*-nya diantaranya penyelesaian beban kerja yang berlebihan, adanya kejelasan mengenai *career development* untuk *customer service employee*, kesamaan gaji dengan karyawan yang jabatannya sama di perusahaan pesaing, gaya kepemimpinan supervisor yang profesional, dan dilakukannya *job enrichment program*.

Apabila masalah dan keinginan *customer service employee* tidak ditanggapi atau diselesaikan, secara langsung dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan tingkat stres kerja karyawan yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*), yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Berbagai definisi tentang *turnover* diungkapkan oleh para peneliti. *Turnover* menurut Novliadi (2007) diartikan sebagai berhentinya seorang

karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Sementara menurut Abelson (1987) bahwa intensi *turnover* dapat diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu menurut Maertz dan Campion (1998) dalam Samad (2006) proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Berbagai penelitian-penelitian dan literatur yang ada telah menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang tidak bisa dipisahkan dengan kepuasan kerja. Menurut Mobley pada Judge (1993), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Pemikiran tentang kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang akan berdampak dan mempengaruhi niat seseorang untuk keluar. Membandingkan-bandingkan dengan pekerjaan yang lain, seseorang pada akhirnya akan melakukan *turnover* karena melihat pekerjaan di tempat lain akan memperoleh hasil yang lebih memuaskan.

Sehubungan dengan munculnya *turnover intention*, karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan (Harter, Schmidt, dan Hayes, 2002). Ketidakpuasan karyawan juga cenderung memunculkan praktek tingkah laku penarikan diri dari pekerjaan seperti keluar dari perusahaan atau pengunduran diri (Samad, 2006) dan mempertimbangkan kesempatan memperoleh pekerjaan yang lain (Hellman, 1997 dalam Samad, 2006).

Tinggi tingkat intensi *turnover* telah menjadi masalah serius bagi perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Hinkin dan Tracey, 2000). Dengan

tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Angka *turnover* yang tinggi akan menjadi beban *direct cost* dan *indirect cost* bagi perusahaan. *Direct cost* perusahaan termasuk waktu yang dibutuhkan dan uang yang dihabiskan untuk menemukan, menyewa, dan melatih *customer service employee* yang baru. *Indirect cost* bagi perusahaan yaitu penurunan didalam produktivitas dan pelayanan yang disebabkan oleh kekurangan karyawan selama masa yang digunakan untuk menemukan pengganti karyawan yang sudah keluar dan memperkerjakan atau menggaji karyawan baru yang belum memiliki pengalaman (Hinkin dan Tracey, 2000). Merekrut, menyeleksi, dan melatih karyawan baru sering menghabiskan berjuta-juta rupiah, karena semakin tinggi angka *turnover*, semakin tinggi pula pengeluaran yang akan terjadi (Lussier, 2005).

Stres kerja yang dihadapi karyawan juga merupakan salah satu alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain. Sebuah survei yang dilakukan untuk melihat hubungan antara stres dan *turnover* menunjukkan bahwa 40% pegawai yang mengalami *turnover* disebabkan oleh stres yang berlebihan (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor terpenting diantara faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover*.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa stres mempengaruhi atau berhubungan dengan intensi *turnover* karena stres berkaitan dengan tanggapan penyesuaian individu atas berbagai tekanan hidup, terutama yang terjadi di tempat kerja. Stres kerja menurut Hellriegel dan Slocum (2004) adalah sebuah perasaan tekanan yang dialami keryawan dalam menghadapi pekerjaannya.

Gejala-gejala individu yang terjangkit stress menurut Rogers dan Graham (2001) dapat dikelompokkan ke dalam lima kelompok besar, yakni:

1) Umum, dapat berupa insomnia tekanan otot dan sakit kepala. 2) Gangguan sistem kekebalan tubuh seperti terserang infeksi. 3) Perut, seperti hilangnya nafsu makan, mual, muntah-muntah, diare dan panas dalam. 4) Gejala yang terjadi di kulit berupa rambut rontok. Dan 5) Gejala psikologis berupa kecemasan, serangan panik dan depresi, sampai batas-batas tertentu jelas dapat mengganggu konsentrasi kerja individu dalam kerja. Kondisi di tempat kerja yang tidak nyaman, yang menyebabkan individu (pegawai) berada dalam situasi tidak nyaman sehingga tidak terhindarkan dari stres, dapat mendorong individu meninggalkan tempat kerja (*turnover*) secara permanen.

Pengaruh stres terhadap *turnover* bisa terjadi secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini mengingat banyaknya dampak negatif yang dapat ditimbulkan dari stres. Stres yang tinggi dapat menyebabkan penyempitan perspektif dalam berpikir, penurunan kapasitas memori, penurunan daya evaluasi terhadap pilihan alternatif dan hasil kerja yang memburuk (Kontogianis, 1999). Dari uraian di atas stres berdampak pada diri seseorang baik secara fisik maupun psikis, sehingga sangat mengganggu seseorang dalam bekerja.

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

Sekarang ini PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. telah memiliki dan mengelola Plaza Indonesia Shopping Center (PI) yang merupakan *high end* dari pusat pembelanjaan pertama di Indonesia pada tahun 1992, Plaza Indonesia Entertainment X'nter (e'X) yang menjadi shopping center paling mewah di Jakarta ketika dibuka pada pertengahan 2004 karena e'X berdemografis muda dimana melayani remaja dan dewasa muda, dan menikmati popularitas yang luar biasa di antara kelompok umur (wikipedia,

2010), fX Lifestyle Center (fX) adalah retail dengan konsep *art & fashion* yang resmi di buka pada bulan Juli 2010, dan The Plaza Office Tower merupakan office building yang dibedakan oleh *design ultra modern* dan karya seni yang mengagumkan yang menghiasi lobi dengan bangunan teknologi trend-setting hijau dengan lapisan-E rendah untuk mengurangi konsumsi energi (Laporan Keuangan, 2010).

Dengan berjalannya waktu, persaingan antara *shopping center* dan *office building* di Jakarta semakin meningkat dan telah memberikan bermacam-macam warna bagi konsumen. Terdapat daftar *shopping center* dan *office building* pesaing yang berada di Jakarta yaitu Senayan City, Plaza Senayan, Mal Taman Anggrek, fX, Pondok Indah Mall, Pacific Place dan Grand Indonesi, Wisma 46 (BNI 46), Menara BCA, Bakrie Tower, The Plaza Office Tower, Equity Tower dan Wisma Mulia (Jakarta Skyline, 2010).

Meningkatnya persaingan *shopping center* dan *office tower* di Jakarta, telah terciptanya visi PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. sebagai berikut: “menjadi salah satu perusahaan terbaik di Indonesia yang memberikan keuntungan maksimum kepada para pemegang saham dan stakeholder, yaitu para penyewa, para pengunjung, para karyawan, para rekanan serta pemerintah dan masyarakat,” dan misinya antara lain yaitu: “menjadi unggulan di bidang pengembang dan pengelola properti khususnya hotel, pusat pembelanjaan, apartemen dan gedung perkantoran dengan membangun properti berikut fasilitas-fasilitasnya dan selalu memberikan pelayanan yang terbaik” (Laporan tahunan, 2010).

Maka dari itu, PT. Plaza Indonesia Realty Tbk., harus memperhatikan betul masalah dan keinginan dari *customer service employee* jika ingin visi dan misinya tercapai. Alasan pertimbangan lain melakukan penelitian ini yaitu berdasarkan diskusi dengan *customer service employee* bahwa keinginan mereka berpindah sering terjadi karena gaji yang terlalu kecil. Gaji pokok *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. berjumlah Rp. 1,300,000.- (Slip Gaji PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.).

Dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang sejenis, gaji pokok yang diterima *customer service employee* lebih kecil.

Sementara tidak jelasnya pengembangan karir (*career development*) bagi *customer service employee* penyebab rendahnya kepuasan kerja dan tingginya stres kerja. Sementara beban kerja tinggi yang disebabkan kurangnya karyawan juga bagian penyebab rendahnya kepuasan kerja dan tingginya stres kerja. Sedangkan bosan dengan pekerjaan yang monoton dan lain-lain yang diakibatkan tidak adanya *program job enrichment* untuk *customer service employee* mengakibatkan pula tingginya stres kerja.

Rendahnya kepuasan kerja dan tingginya stres kerja bagi *customer service employee* mengakibatkan tingginya intensi *turnover*. Dampak tersebut akan berlanjut terciptanya tingginya *turnover customer service employee*. Ini bias dilihat berdasarkan data dari tahun 2008 sampai 2010 di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. sebagai berikut:

Table 1.1
Data Turnover Customer Service Employee
PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.
Periode Tahun 2008 – 2010

Tahun	Jumlah Resign	Jumlah Karyawan
2008	12	35
2009	9	49
2010	13	45

Sumber: HRM PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti berusaha menganalisa pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap tingginya intensi *turnover customer service employee* yang dilihat dari tingginya *turnover* bagian divisi *customer service* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. yang terbagi menjadi berapa lokasi yaitu Plaza Indonesia Shopping Center dan Plaza Indonesia Entertainment X'nter, fX Lifestyle Center dan the Plaza Office Tower.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang bertumpu pada teori-teori dan variabel-variabel yang ada, maka dapat kita ketahui adanya hubungan antara kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover*. Adanya keterkaitannya intensi *turnover* pada *customer service employee* di Plaza Indonesia shopping center, e'X, fX dan the Plaza dengan kepuasan kerja dan stres kerja telah menciptakan perumusan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.?
2. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.?
3. Secara bersama-sama bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian harus sejalan dan sinkron dengan masalah penelitian yang sudah diformulasikan dalam bentuk rumusan masalah. Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan yang hendak dicapai oleh penulis dalam melakukan penelitian ini adalah::

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.
2. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Dengan mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk., diharapkan agar kepuasan kerja dan stres kerja terus diperhatikan sesuai dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai dan menghindari tingginya intensi *turnover*.

1.4. Signifikasi Penelitian

Signifikasi penelitian ditujukan untuk dua hal, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis. Secara akademis diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi baru atau pengembangan teori-teori yang sudah ada dalam pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover* bagi pengembangan pengetahuan di bidang Ilmu Administrasi khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sedangkan penelitian secara praktis diharapkan dapat memberikan bahan masukan atau saran serta temuan teori baru yang dapat diterapkan di dunia nyata, terutama di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul dalam usaha menciptakan sumber daya manusia yang dapat mengurangi intensi *turnover* demi tercapainya tujuan organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan akan dideskripsikan isi dari tiap-tiap bab secara rinci dan ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan dan sesuai dengan Sistematika Penulisan Tesis sebagaimana disyaratkan oleh sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Maka dari itu tesis ini terdiri dari:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan ini dipaparkan latar belakang yang mendasari alasan penulisan untuk meneliti topik yang berkaitan dengan kepuasan kerja, stres kerja dan intensi *turnover customer service employee*. Pada bab pendahuluan ini diletaknya pada pentingnya kepuasan kerja dan stres kerja dalam PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. terhadap intensi *turnover customer service employee*. Keterkaitan masing-masing konsep ini selanjutnya dirumuskan ke dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk selanjutnya menjadikan acuan untuk bab-bab selanjutnya, untuk usaha dalam mendapatkan jawaban yang dapat memperjelas pemahaman mengenai kepuasan kerja, stres kerja dan intensi *turnover customer service employee*.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Di dalam bab ini berisikan penjelasan umum mengenai landasan-landasan teori yang dipakai sebagai acuan dalam melakukan penelitian, metode penelitian, hipotesis, operasional variabel dan indikator penelitian, dan keterbatasan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Memberikan penjelasan mengenai metode yang dipergunakan dalam penelitian, melalui teknik pengumpulan data, populasi, sampel, lokasi dan waktu penelitian, skala pengukuran dan teknisanalisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang situasi dan kondisi yang kongkret tentang objek penelitian dan uraian data-data yang diperoleh dari kuesioner, analisis data-data menggunakan metode penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dan saran yang dapat diberikan dalam rangka melihat dan menindak lanjuti permasalahan dalam penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Kepuasan Kerja

2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Sebelum masuk kedalam bahasan kepuasan kerja, maka terlebih dahulu akan melihat pengertian mengenai kerja. Menurut Hasibuan (2006) kerja adalah sejumlah aktifitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan. Maka dari itu bekerja merupakan salah satu bentuk beraneka ragam dari segala aktivitas hidup manusia dalam memenuhi kebutuhan, dimana setiap orang akan melakukan produktifitas tinggi dengan mengharapkan mencapai status, keadaan yang lebih baik serta mencapai kondisi yang memuaskan.

Memang tidak mudah memuaskan karyawan karena kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dalam dirinya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) memiliki berbagai macam pengertian dan tidak ada satu pun definisi yang disepakati oleh para ahli.

Menurut definisi Greenberg and Baron (2000) dimana kepuasan kerja mencerminkan kesadaran individu, kesenangan, dan reaksi penilaian individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka.

Sementara Sutrisno (2010) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan pendapat Yulk dan Wexley, bahwa kepuasan kerja merupakan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya Handoko (1998) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Lebih luas lagi pengertian tentang kepuasan kerja seperti yang diutarakan Lock dalam Luthan (2008) dapat dikatakan sebagai sebuah perasaan yang menyenangkan atau emosi positif seseorang yang muncul dari penilaian orang tersebut terhadap pekerjaannya atau pengalaman yang dirasakan atas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting bagi individu itu.

Sejalan dengan pendapat diatas, Hellriegel & Slocum (2004) mendefinisikan sebagai perasaan yang mencerminkan sikap terhadap pekerjaan. Sedangkan Robbin (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sebaliknya seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering memaksudkan kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya.

2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mengapa seseorang bisa puas terhadap pekerjaannya sementara orang lain merasa tidak puas dari pekerjaannya, walaupun pekerjaan yang mereka lakukan adalah sama. Para ahli melihat banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu:

1. Faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut.
2. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Salah satunya menurut Hasibuan (2006) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Balas jasa yang layak dan adil.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya.
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan Robbins (2003) menetapkan empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

2. Imbalan yang wajar.

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu

kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerja, tingkat keterampilan individu dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif moderen, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

4. Rekan kerja yang suportif.

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diklasifikasikan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, dan prestasi kerja.

2.1.3. Teori Kepuasan Kerja

Berdasarkan bermacam-macam definisi diatas, telah berkembang berbagai teori kepuasan kerja yang telah diuraikan oleh beberapa pakar, diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Perbedaan atau Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*).

Teori ini dikembangkan oleh porter yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan

dengan kenyataan. Lock, 1969 (Gibson, 1996), menambahkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi, maka orang tersebut akan semakin puas (dalam Sopiah, 2008). Maka dari ini dapat disimpulkan bahwa teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dirasakan.

Sebagai contoh ketika seseorang diterima sebagai *customer service* dengan harapan selama bekerja akhirnya dipromosikan keposisi lain, menjadi pegawai tetap, mendapatkan gaji yang tetap dan jaminan hari tua (pensiun), serta ketika prestasi kerjanya bagus diberikan kesempatan meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan, maka kondisi tersebut memberikan kepuasan kepada yang bersangkutan.

Sebaliknya ketika karyawan berprestasi bagus tetapi tidak pernah dipromosikan ataupun ditawarkan ke posisi lain, malahan pelamar dari luar yang diterima ke posisi tersebut, maka kondisi tersebut menimbulkan ketidakpuasan bagi yang bersangkutan. Dalam hal ini seperti telah disebutkan di atas, bahwa kepuasan tersebut tergantung pada nilai (*values*) masing-masing individu.

2. Teori Maslow (*Hierarchy of Needs Theory*).

Teori ini dikembangkan oleh Maslow pada tahun 1954 (Gibson (1996) dalam Sopiah, 2008). Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan yang dimaksud adalah sebagai berikut: (i) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan dasar manusia agar dapat tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, perumahan. (ii) Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety needs*), yaitu kebutuhan rasa aman dalam bekerja, kemanan untuk merdeka atau bebas dari ancaman. (iii) Kebutuhan akan rasa memiliki,

yaitu sosial dan kasih sayang (*social needs*), meliputi kebutuhan manusia untuk berinteraksi, berinterrelasi dan berafiliasi dengan orang lain. (iv) Kebutuhan untuk dihargai, yaitu kebutuhan manusia untuk merasa dihargai, diakui keberadaannya, diakui eksistensinya, prestise, kekuasaan, dan penghargaan dari orang lain. (v) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*), yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya secara maksimal (Robbins, 2003).

3. *Equity theory*

Teori ini dikembangkan oleh J. S. Adam yang prinsipnya orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen *equity* meliputi 3 hal yaitu: (i) *Input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya. (ii) *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya. (iii) *Comparisons personal*, adalah perbandingan antara input dan out comes yang diperolehnya (Hellreiegel dan Slocum, 2004).

Sebagai contoh *customer service employee* di suatu perusahaan akan membandingkan gaji dengan customer service di perusahaan yang lain walaupun mempunyai input yang seimbang, maka kondisi tersebut dirasa tidak menguntungkan bagi manajemen dan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan.

4. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

Teori ini disebut juga sebagai teori motivasi higienis (Robbins, 2003). Menurut Frederick Herzberg (Sopiah, 2008), kepuasan kerja yang ia namakan *two factor theory* terdiri dari:

- i. Faktor *dissatisfier (hygiene factors)* merupakan faktor-faktor yang menimbulkan sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini sangat

diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan secukupnya dalam diri seseorang. Faktor *hygiene* berhubungan dengan konteks pekerjaan (*job content*) karena lebih berkaitan dengan lingkungan di sekitar pekerjaan, sehingga disebut juga sebagai faktor ekstrinsik yang meliputi:

- Gaji (*pay*).
 - Kondisi pekerjaan (*working conditions*).
 - Kebijakan organisasi (*company policy*).
 - Supervisi (*supervision*).
 - Hubungan interpersonal (*interpersonal relations*).
- ii. Faktor *satisfier* (motivator) merupakan faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor motivator berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri (*job content*), yaitu dengan apa yang dikerjakannya sehingga disebut juga faktor intrinsik yang meliputi:
- Prestasi kerja (*achievement*).
 - Pengakuan (*recognition*).
 - Tanggung jawab (*responsibility*).
 - Pengembangan (*advancement*).
 - Pekerjaan itu sendiri (*work it self*).

Faktor Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan 2 (dua) hal yang berbeda dimana kepuasan dan ketidakpuasan ini berhubungan dengan pekerjaan. Apabila faktor ekstrinsik tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas. Sebaliknya apabila kondisi instinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas (Siagian, 1996).

Lebih lanjut Robbins (2003) berpendapat bahwa faktor intrinsik merupakan faktor motivator yang berasal dari dalam diri seseorang atau

pegawai. Dapat dikatakan bahwa faktor-faktor intrinsik tersebut merupakan kebutuhan yang cukup manusiawi dari setiap pegawai dan menunjukkan perasaan yang positif terhadap pekerjaan dan isi dari pekerjaan. Sebaliknya faktor ekstrinsik merupakan faktor yang sangat berhubungan dengan faktor organisasi yang secara prinsip sulit untuk berubah dan harus melibatkan berbagai pihak secara formal.

2.1.4. Pentingnya Kepuasan kerja

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan salah satu fenomena yang tidak bisa dihiraukan. Organisasi yang berorientasi jangka panjang diharapkan senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena kepuasan kerja mempengaruhi hal-hal penting yang terkait dengan jalannya organisasi. Kepuasan dan ketidakpuasan seorang karyawan dalam bekerja dapat tercermin dari sikap karyawan tersebut.

Menurut Rivai (2005) terdapat beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan, kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Kepuasan kerja dapat terjadi baik langsung maupun tidak langsung melalui penyelia (atasan) maupun langsung karyawan, sesuai fungsi personalia yang ada. Dari segi fungsi kepuasan kerja sering terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja yang tinggi dengan prestasi kerja yang tinggi pula. Dalam kenyataannya di dunia kerja, hubungan tersebut tidak selalu demikian. Banyak karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi, namun produktivitasnya kerjanya rata-rata saja, sehingga terlihat bahwa kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan suatu motivator kuat,

meskipun kepuasan kerja itu selalu mempunyai arti penting bagi organisasi (Martoyo. 1999).

Hal-hal yang berhubungan dengan sikap kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terkait dengan tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Disisi lain, Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa hal yang paling mendasar pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang akan mempengaruhi tujuan produktivitas, kualitas dan pelayanan. Karyawan yang tidak memiliki komitmen pada organisasi dimungkinkan lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasional diartikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi, dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar (Mathis dan Jacson, 2001).

Seorang dengan tingkat kepuasan rendah menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya, hal ini dikarenakan ketidakpuasan karyawan terhadap hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya. Persepsi negatif terhadap kepuasan kerja dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Menurut Robbins (2003) terdapat empat respon yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi, sebagai reaksi atas persepsi negatif terhadap kepuasan kerja, yaitu konstruktif atau destruktif dan aktif atau pasif yang didefinisikan sebagai berikut, yaitu:

1. *Exit*.

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan ke meninggalkan organsasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

2. Suara (*voice*).

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup suara perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*loyalty*).

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

4. Pengabaian (*neglect*).

Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Mencakup kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.2. Stress Kerja

2.2.1. Definisi Stres Kerja

Berbagai definisi tentang stres kerja, dimana Mangkunegara (2005) menyebutkan stres kerja merupakan perasaan tekanan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sementara Ross dan Altmaie (1994) menyebutkan bahwa stres kerja merupakan akumulasi dari sejumlah sumber-sumber stres, yaitu situasi-situasi pekerjaan yang dianggap sebagai tekanan bagi kebanyakan orang. Lebih lanjut disebutkan bahwa stres kerja merupakan interaksi antara sejumlah kondisi pekerjaan dengan karakteristik yang dimiliki oleh pekerja dimana tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan pekerja.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), mendefinisikan stres sebagai pola keadaan emosional dan reaksi fisiologis yang timbul sebagai respon

dari tuntutan yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Sedangkan Boswell (1992) mendefinisikan stres sebagai elemen dalam situasi kerja yang berpotensi menimbulkan dampak yang negatif karena merugikan dan menyakitkan.

Rice (1999) memfokuskan stres kerja pada aspek-aspek pekerjaan yang merupakan ancaman bagi pekerja. Ancaman ini dapat berupa tuntutan kerja yang berlebihan, tidak mencukupi sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pekerja, dan kemungkinan akan kehilangan. Tuntutan kerja yang berlebihan ini misalnya terjadi ketika pekerja diminta untuk menyelesaikan terlalu banyak pekerjaan dalam waktu yang terlalu singkat. Tidak mencukupi sumber daya dalam memenuhi kebutuhan pekerja berkaitan dengan gaji yang tidak mencukupi, kepuasan kerja, dan perkembangan atau promosi dalam pekerjaan. Ancaman terhadap kemungkinan akan kehilangan diantaranya adalah penurunan pangkat atau jabatan, penempatan yang tidak menyenangkan atau pemutusan hubungan kerja (Latack, Kinicki, & Prussia, dalam Rice, 1999).

2.2.2. Sumber-sumber Stres Kerja

Stres dapat disebabkan beberapa faktor. Menurut Hellriegel dan Slocum (2004) penyebab stres adalah perbedaan antara nilai perusahaan dan nilai karyawan. Cooper (1983, dalam Rini, 2002) mengategorikan 4 (empat) sumber stres kerja yaitu:

1. Kondisi Pekerjaan, yang meliputi:

- Lingkungan kerja yang buruk dimana ini menyebabkan karyawan mudah sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja.
- *Overload* (beban kerja), baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mengakibatkan karyawan mudah lelah dan merasa tegang.
- *Deprivational stress*, yaitu kondisi pekerjaan yang tidak menantang atau tidak lagi menarik bagi karyawan.

- Pekerjaan beresiko tinggi, seperti pekerjaan kontraktor gedung yang sangat berpotensi menimbulkan stres kerja karena setiap saat dihadapkan pada kemungkinan terjadinya kecelakaan.
2. Konflik peran terjadi apabila karyawan tidak memiliki kejelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu apa yang diharapkan oleh manajemen.
 3. Pengembangan karir yang terhambat karena ketidakjelasan sistem pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja.
 4. Struktur organisasi yang tidak jelas, aturan main yang kaku atau malah tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak sehat dapat menimbulkan stres kerja bagi karyawan.

Sementara menurut Hellriegel dan Slocum (2004) kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Dimana *stressor* kerja bisa datang dari tempat kerja. Stressor kerja yang dialami karyawan tersebut adalah sumber dari dalam organisasi (*Organizational sources*), yang termasuk di dalamnya yaitu:

1. Beban kerja (*Workload*).

Bagi karyawan yang memiliki terlalu banyak pekerjaan, tidak memiliki waktu yang cukup atau tidak ada sumber daya yang cukup untuk melakukannya membuat stres. Terlalu banyak peran terjadi ketika permintaan melebihi kapasitas seorang karyawan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki pekerjaan terlalu sedikit juga dapat menciptakan stres.

2. Kondisi kerja (*Job conditions*).

Dimana yang mengakitakan stres dalam kondisi kerja diantaranya: suhu ekstrim (*temperature extremes*), suara keras (*loud noise*), terlalu banyak atau terlalu sedikit pencahayaan (*too much or too little lighting*), radiasi (*radiation*) dan polusi udara (*air pollution*). Kondisi kerja yang buruk, perjalanan yang berlebihan dan panjang waktu kerja bisa terciptanya meningkatnya stres dan penurunan kinerja.

Selain itu penggunaan teknologi yang terbatas juga dapat memicu stres kerja.

3. Konflik peran dan ambiguitas (*Role conflict and ambiguity*).

Harapan yang berbeda atau tuntutan pada seorang karyawan di tempat kerja akan menciptakan konflik peran. Ambiguitas peran terjadi ketika seorang karyawan tidak mengetahui pasti tentang tugas dan tanggung jawab mereka ditugaskan. Konflik peran dan ambiguitas peran merupakan sumber yang sangat signifikan yang terkait dengan stres kerja.

4. Pengembangan karir (*Career development*).

Sumber utama stres yang terkait dengan perencanaan karir dan pengembangan melibatkan keamanan kerja (*job security*), promosi (*promotion*), mutasi (*transfer*) dan peluang pengembangan (*development opportunities*). Karyawan dapat merasa stres dengan *under promotion* (perasaan gagal untuk maju secepat yang diinginkan) atau *over promotion* (promosi untuk pekerjaan yang melebihi Kompetensi individu).

5. Hubungan interpersonal (*Interpersonal relations*).

Hubungan kerja yang baik dan interaksi dengan teman sebaya, bawahan dan atasan merupakan aspek penting dari kehidupan organisasi, membantu karyawan mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Sebaliknya jika hubungan kerja yang tidak baik, mereka bisa menjadi sumber stres.

6. Perilaku agresif (*Aggressive behavior*).

Kategori stresor kerja yang menakutkan merupakan perilaku terlalu agresif di tempat kerja, sering mengambil bentuk kekerasan atau pelecehan seksual.

7. Konflik dalam kerjaan dan peranan lain (*Conflict between work and other roles*).

Seseorang memiliki banyak peran dalam hidup tetapi hanya satu yang sering dikaitkan dengan pekerjaan walaupun beberapa orang ada juga yang memegang lebih dari satu pekerjaan pada satu waktu. Peran ini dapat menyebabkan tuntutan yang saling bertentangan yang merupakan sumber stres.

Sejalan dengan faktor di atas diperkuat lagi oleh Sopiah (2008) yang mengelompokkan faktor-faktor penyebab stres dalam pekerjaan terbagi menjadi empat tipe utama, yaitu:

1. Lingkungan fisik.

Beberapa stresor ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti terbalu bising, kurang baiknya penerangan ataupun resiko keamanan. Stresor yang bersifat fisik juga kelihatan pada setting kantor, termasuk rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

2. Stres karena peran atau tugas.

Stresor karena peran/tugas termasuk kondisi di mana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia mainkan dirasakan terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja. Stresor ini memiliki empat penyebab utama, yaitu:

a. Konflik peran.

Terdapat tipe konflik peran dalam setting organisasional, antara lain:

- i. *Inter-role conflict*, yaitu terjadi ketika pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan.
- ii. *Intrarole conflict*, yaitu terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda.

iii. *Person-role conflict*, yaitu terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi.

b. Peran mendua/ambiguitas (*role ambiguity*).

Peran mendua muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang tentang tugas-tugas mereka, harapan kinerja, tingkat kewenangan dan kondisi kerja yang lain.

c. Beban kerja (*workload*).

Beban kerja merupakan stresor hubungan peran atau tugas lain yang terjadi karena pegawai merasa beban kerjanya terlalu banyak. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dan melakukan restrukturisasi pekerjaan, meninggalkan sisa pegawai dengan lebih banyak tugas dan sedikit waktu serta sumber daya untuk menyelesaikannya.

d. Karakteristik tugas (*task characteristics*).

Sebagian besar tugas penuh stres ketika mereka membuat keputusan pemecahan masalah, monitoring perlengkapan atau saling bertukar informasi. Kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan dan lingkungan kerja juga masuk dalam kategori ini.

3. Penyebab stres antar-pribadi (*inter-personal stressors*).

Stresor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-divisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai divisi terbaik dengan *reward* yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang dan persepsi memungkinkan munculnya stres

4. Organisasi.

Sumber stres dari organisasi diantaranya pengurangan jumlah pegawai yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan,

namun juga mereka yang masih tinggal. Secara khusus mereka yang masih tinggal mengalami peningkatan beban kerja, peningkatan rasa tidak aman dan tidak nyaman dalam bekerja serta kehilangan rekan kerja.

2.2.3. Dampak Stres Kerja

Reaksi fisik dan psikologis antara individu satu dengan individu yang lain berbeda-beda untuk satu jenis stressor sekalipun. Bahkan satu individu dapat menginterpretasi stressor yang sama dengan cara berbeda dilain waktu (Baron, 1998). Reaksi-reaksi yang berkaitan dengan stressor secara umum terdiri dari dua macam yaitu reaksi fisiologis dan reaksi psikologis.

Menurut Sopiah (2008) gejala-gejala stres kerja dapat timbul dalam berbagai bentuk yang tampak pada diri seseorang. Bentuk-bentuk tersebut dapat dilihat pada tiga aspek antara lain:

- a. Aspek fisik antara lain adalah penyakit jantung, bisul, tekanan darah tinggi, sakit kepala, gangguan tidur, tambah sakit jikat sedang menderita.
- b. Aspek psikis antara lain adalah ketidakpuasan kerja, depresi, kelelahan, kemurungan dan kurang bersemangat.
- c. Aspek perilaku antara lain adalah kinerja rendah, naiknya tingkat kecelakaan kerja, salah dalam mengambil keputusan, tingkat absensi kerja tinggi, keinginan pindah organisasi dan agresi di tempat kerja.

Sementara Hellriegel dan Slocum (2004) mengidentifikasi pengaruh stres kerja terjadi dalam tiga wilayah utama yaitu:

- a. Efek stres fisiologis (*Physiological effects of stress*) mencakup tekanan darah tinggi, peningkatan denyut jantung, berkeringat, sesak nafas, ketegangan otot dan gangguan pencernaan.
- b. Efek stres emosional (*Emosional effects of stress*) mencakup marah, depresi, kecemasan, rendahnya harga diri, gugup, mudah tersinggung, kebencian terhadap pengawasan, dan ketidakpuasan kerja.

c. Efek stres perilaku (*Behavioral effects of stress*) mencakup kinerja rendah, kebiasaan bolos kerja, naiknya tingkat kecelakaan kerja, tinggi tingkat perputaran (*high turnover rates*), mengonsumsi alkohol dan penggunaan obat yang berlebihan, perilaku impulsif, dan susah dalam berkomunikasi.

Baron (1998) berpandangan bahwa stres yang terjadi pada individu dapat menimbulkan berbagai dampak. Pada masalah kesehatan, dapat berwujud gangguan psikosomatis yaitu gangguan fisik di mana emosi di duga memiliki peranan penting. Istilah “psikosomatik” berasal dari bahasa Latin *psyche* (pikiran) dan *soma* (tubuh) (Atkinson et. all., 2004). Rangsangan berlebihan (*over arousal*) jangka panjang sistem simpatetis atau sistem korteks adrenal dapat menyebabkan kerusakan pada arteri dan sistem organ. Selain itu stres juga memiliki efek langsung pada kemampuan sistem kekebalan tubuh untuk melawan penyakit (Atkinson et. all., 2004).

Sejalan dengan identifikasi atas gejala-gejala stres di atas, Robbins (2003) mengajukan stres bisa dimasukkan dalam tiga kategori umum yaitu: (i) Gejala fisiologis (*physiological symptoms*). Gejala stres ini mengakibatkan perubahan dalam metabolisme, meningkatnya denyut jantung dan bernafas, meningkatnya tekanan darah, sering sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung. (ii) Gejala kejiwaan (*psychological symptoms*). Gejala stres ini mengakibatkan ketegangan (*tension*), khawatir (*anxiety*), sifat cepat marah, kebosanan (*boredom*), dan penundaan (*procrastination*). (iii) Gejala tingkah laku (*behavioral symptoms*). Gejala ini mengakibatkan perubahan dalam produktivitas, absensi dan *turnover*, serta perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok atau mengonsumsi alkohol, berbicara cepat (*rapid speech*), gelisah (*fit getting*), dan gangguan tidur (*sleep disorders*).

2.3. *Job Enrichment*

Job Enrichment (pengayaan pekerjaan) adalah memperluas dan menambahkan tanggung jawab yang harus dipikul oleh pekerja dengan disertai adanya peningkatan jabatan. Perluasan pekerjaan ini merupakan suatu perubahan yang direncanakan pada berbagai kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar kepada pekerja yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan lebih. Perluasan secara variabel ditetapkan untuk memberikan kepada pekerja kepuasan yang lebih besar dan kesempatan untuk pengembangan pribadi (Shannon, 1980).

Maka dari itu fokus utama adalah memberikan pengayaan pekerjaan orang-orang lebih banyak kontrol atas pekerjaan mereka (kurang kontrol adalah penyebab utama stres dan karena itu ketidakbahagiaan). Bila memungkinkan, biarkan mereka untuk mengambil tugas-tugas yang biasanya dilakukan oleh supervisor.

Ini berarti bahwa karyawan memiliki lebih banyak pengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan mengevaluasi pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam pekerjaan yang diperkaya, orang-orang kegiatan lengkap dengan meningkatnya kebebasan, kemerdekaan, dan tanggung jawab. Karyawan juga menerima banyak umpan balik, sehingga karyawan dapat menilai dan memperbaiki kinerja mereka sendiri.

Sejalan dengan lima karakteristik pekerjaan yang dibahas dalam teori *job characteristic model* (Judhe et al, 2001), program *job enrichment* dan penetapan target yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Mengelompokkan pekerja dalam tim yang baru: Saat ini pekerja dikelompokkan berdasarkan langkah tertentu dalam proses yang berjalan, misalnya kelompok pengisi kaleng, penyegel kaleng dan pengisi dus. Tim yang direkomendasikan adalah tim yang terdiri dari orang-orang dengan keahlian yang berbeda. Masing-masing tim akan diberi tanggung jawab untuk memenuhi pesanan pelanggan tertentu.

Dengan cara ini, *task identity* dan *task significance* akan meningkat bagi semua pekerja, karena mereka dapat melihat

keseluruhan proses mulai dari awal hingga akhir, dan juga mereka dapat melihat bahwa apa yang mereka lakukan adalah penting bagi rekan-rekan sesama tim maupun pelanggan (Judge et al, 2001). Selain itu, *autonomy* juga dapat meningkat karena masing-masing tim dapat menentukan bagaimana cara yang terbaik bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka (Judge et al, 2001).

Misalnya anggota tim dapat menentukan pembagian tugas di antara mereka. Salah satu konsekuensi dari program ini adalah adanya kemungkinan mesin-mesin dalam pabrik harus dipindahkan sesuai dengan pengelompokkan tim yang baru ini. Untuk itu, dibutuhkan analisis finansial untuk menentukan apakah perusahaan mampu membiayai hal ini.

2. Meningkatkan keahlian pekerja: Sejalan dengan tim yang baru, masing-masing pekerja kini harus menguasai lebih dari satu keahlian dalam keseluruhan proses kerja di perusahaan. Karena itu, mereka harus belajar dari rekan sesama anggota tim (*coaching*), ataupun dari pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

Manajemen perusahaan harus memformalkan proses belajar ini untuk memastikan bahwa semua pekerja memiliki waktu dan kesempatan untuk meningkatkan keahliannya (misalnya dengan menetapkan satu jam pertama dari setiap shift kerja sebagai waktu *coaching*). Sebagai konsekuensinya, hasil kerja kemungkinan akan menurun untuk beberapa saat karena para pekerja masih berusaha mempelajari keahlian yang baru. Namun hal ini tidak akan berlangsung lama karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan dalam contoh kasus di atas bukanlah keahlian yang rumit.

3. Tetapkan target: Target haruslah spesifik dan cukup sulit sehingga pekerja termotivasi untuk mencapainya (Locke & Latham, dalam Donovan, 2001). Jika memungkinkan, lebih baik seluruh anggota tim diikutsertakan dalam menetapkan target bagi tim tersebut.

Menurut penelitian, penetapan target yang melibatkan partisipasi anggota tim akan menciptakan *response generalisation* (Ludwig &

Geller, 1997). Maksudnya adalah bahwa motivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi tidak hanya terjadi pada tugas yang ditargetkan, tapi juga terjadi pada tugas lainnya (Ludwig & Geller, 1997).

4. Berikan umpan balik: Para pekerja harus diberi informasi mengenai prestasi kerja mereka. Umpan balik ini bisa diberikan secara rutin, atau ketika ada kejadian khusus yang efeknya signifikan bagi perusahaan (Wright, 1991). Penetapan target sangatlah berkaitan dengan pemberian umpan balik karena target tanpa umpan balik tidaklah efektif (Ludwig & Geller, 1997), dan juga sangat sulit memberikan umpan balik jika sejak awal tidak ada target yang dapat dijadikan kriteria evaluasi (Wright, 1991).

Konsekuensi dari program ini adalah perusahaan harus menciptakan mekanisme untuk mencatat prestasi kerja, baik dari segi kuantitas (misalnya jumlah dus yang dikirim per hari atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu dus soda) maupun kualitas (misalnya tim mana yang banyak dipuji pelanggan karena tidak pernah melakukan kesalahan dalam memenuhi pesanan).

Terdapat Teknik pengayaan pekerjaan, sebagai kegiatan manajerial meliputi tiga langkah teknik sebagai berikut.:

1. Turn karyawan menjadi kinerja usaha:
 - Memastikan bahwa tujuan yang terdefinisi dengan baik dan dipahami oleh semua orang. Keseluruhan pernyataan misi perusahaan harus dikomunikasikan kepada semua. Tujuan individu juga harus jelas. Setiap karyawan harus tahu persis bagaimana dia cocok ke dalam keseluruhan proses dan menyadari betapa pentingnya kontribusi mereka kepada organisasi dan pelanggannya.
 - Menyediakan sumber daya yang memadai untuk setiap karyawan untuk berkinerja baik. Ini mencakup fungsi pendukung seperti teknologi informasi, teknologi komunikasi, dan pelatihan dan pengembangan personal.

- Menciptakan budaya perusahaan yang mendukung. Ini termasuk jaringan dukungan sebaya, mendukung manajemen, dan menghilangkan unsur-unsur yang mendorong ketidakpercayaan dan berpolitik.
 - Gratis arus informasi. Hilangkan kerahasiaan.
 - Sediakan cukup kebebasan untuk memfasilitasi pekerjaan keunggulan. Mendorong dan menghargai inisiatif karyawan. Flextime atau terkompresi jam dapat ditawarkan.
 - Sediakan memadai pengakuan, penghargaan, dan motivator lainnya.
 - Memberikan kesempatan peningkatan keterampilan. Ini dapat mencakup pendidikan dibayar di universitas atau di pelatihan kerja.
 - Menyediakan berbagai pekerjaan. Ini dapat dilakukan dengan pembagian kerja atau program rotasi pekerjaan.
 - Mungkin perlu untuk kembali insinyur proses pekerjaan. Ini bisa melibatkan mendesain ulang fasilitas fisik, proses redesign, perubahan teknologi, penyederhanaan prosedur, penghapusan repetitiveness, mendesain ulang struktur otoritas.
2. Kinerja karyawan link langsung untuk memberi penghargaan:
- Hapus definisi hadiah merupakan suatu keharusan
 - Penjelasan mengenai kaitan antara kinerja dan imbalan penting
 - Pastikan karyawan berhak mendapatkan hadiah jika berkinerja baik
 - Jika hadiah tidak diberikan, penjelasan yang diperlukan
3. Pastikan karyawan menginginkan imbalan. Bagaimana untuk mencari tahu?.
- Tanyakan kepada mereka.
 - Gunakan survei (daftar, listing, pertanyaan).

Pekerjaan yang diperkaya dapat memotivasi secara intrinsik pada pekerja yang memiliki kebutuhan yang kuat terhadap keberhasilan dan kemandirian. Program *Job Enrichment* lebih berhasil jika dikenakan pada pekerja yang tidak takut terhadap tanggung jawab baru dan yang menganggap penting bekerja keras untuk mencapai keberhasilan pribadi dalam lingkungan kerjanya.

2.4. Career Development

Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Handoko, 2000). Dengan demikian karir menunjukkan pengembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Maka dari itu pengembangan karir (*career development*) adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Kunci program pengembangan karir berdasarkan teori Fiedman dan Arnold (dalam Moekijat, 1986) yaitu:

1. Organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karir mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karir.
2. Organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistik kepada pegawai-pegawainya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi.
3. Kegiatan-kegiatan perencanaan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikordinasi dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia – seleksi, latihan, perencanaan sumber daya manusia, dan penilaian prestasi kerja.

4. Pengembangan karir besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat.

Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan maka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi: mutasi, promosi dan demosi.

Menurut Hasibuan (2000), mutasi adalah satu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaannya. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2000). Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Flippo (1995), promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak demikian.

Demosi menurut Hasibuan (2000) adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah.

Misalnya, sudah waktunya pensiun dengan alasan masa kerja sudah berakhir atau diberhentikan karena pegawai melanggar ketentuan instansi. Tindakan ini dilakukan untuk menghindari kerugian perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh individu didalamnya dalam artian kerja disesuaikan tugas. Pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya akan diturunkan jabatannya.

Program pengembangan karir yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok (Mokijat, 1995), yaitu:

- a. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri.
- b. Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- c. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir.

Unsur karir yang baik adalah penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, sehingga pegawai yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada perusahaan dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam sistem karir seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya (Nainggolan, 1994)

Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh para karyawan perlu mempertimbangkan lima faktor (Siagian, 1999), sebagai berikut:

Pertama, perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

Kedua, kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik

kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

Ketiga, informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

Keempat, minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.

Menurut Keith Davis dan Werther, W.B, (dalam Mangkuprawira, 2003) terdapat 6 faktor yang terkait dalam karir yaitu:

- a. Keadilan dalam karir, para karyawan menghendaki dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.
- b. Perhatian dengan penyeliaan, para karyawan menginginkan penyelia mereka memainkan peranannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
- c. Kesadaran tentang kesempatan, para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.
- d. Minat pekerja, para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.
- e. Kepuasan karir, para karyawan tergantung pada usia dan kedudukannya mereka memiliki tingkat kepuasan berbeda.
- f. Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir ukuran

keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda-beda pula.

2.5. *Management Development Program*

Meningkatnya kompleksitas dan perubahan dinamis di dalam lingkungan organisasi yang beroperasi mengharuskan sebuah organisasi untuk bertahan hidup dan mempertahankan menjadi organisasi yang belajar dalam setiap cara yang benar-benar terperinci.

MDP itu adalah program pengembangan manajemen perusahaan. Terdapat lima inti disiplin pada organisasi pembelajaran (*The five Core Disciplines of a Learning Organization*) yaitu:

1. Penguasaan Pribadi (*Personal mastery*)

Keterbukaan terhadap pembangunan berkelanjutan individu untuk siap menghadapi tantangan yang terus berubah dalam sebuah organisasi pembelajaran, dan untuk menciptakan sebuah konteks untuk diri sendiri sebagai sebuah jaringan kreatif yang merangsang pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Model Mental (*Mental models*)

Pemantulan pada “*inner maps*” dan asumsi yang sangat mendalam dimana mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita harus bertindak. Di atas semuanya, ini diartikan untuk memahami interkoneksi yang kuat antara pemikiran kita dan tindakan kita.

3. Membangun visi bersama (*Building a shared vision*)

Menciptakan identifikasi dengan membangun gambar, gambaran masa depan dan menerjemahkannya ke dalam seperangkat aturan dan praktek bimbingan.

4. Kelompok belajar (*Team learning*)

Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, menyelesaikan konflik dan membangun konsensus dalam kerja kelompok dan tim

untuk memanfaatkan secara optimal sumber daya yang ada dan kapasitasnya.

5. Sistem berpikir (*Systems thinking*)

Berpikir dalam kompleks interkoneksi, mengevaluasi tantangan organisasi dalam hal interdependensi dan mempengaruhi siklus dan mengembangkan cara yang efektif untuk sistem desain.

2.6. Intensi *Turnover*

2.6.1. Definisi Intensi *Turnover*

Pada setiap perusahaan, karyawan dapat keluar dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari *turnover*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) yang menemukan bahwa memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaan memprediksi *turnover* lebih baik daripada pengekspresian perasaan terhadap pekerjaan (dalam Smither, 1998).

Zeffane (1994) mengartikan *intention* sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Kemudian *intention* menurut Fishbein dan Ajzen (1975) sebagai kemungkinan subjektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dan sesuatu perbuatan tertentu. Dijelaskan lebih lanjut bahwa pembentukan intensi pada diri seseorang terikat dalam suatu perilaku tertentu. Intensi terbentuk dalam rangka memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang memiliki dampak pada perilaku. Maka dari itu, intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat.

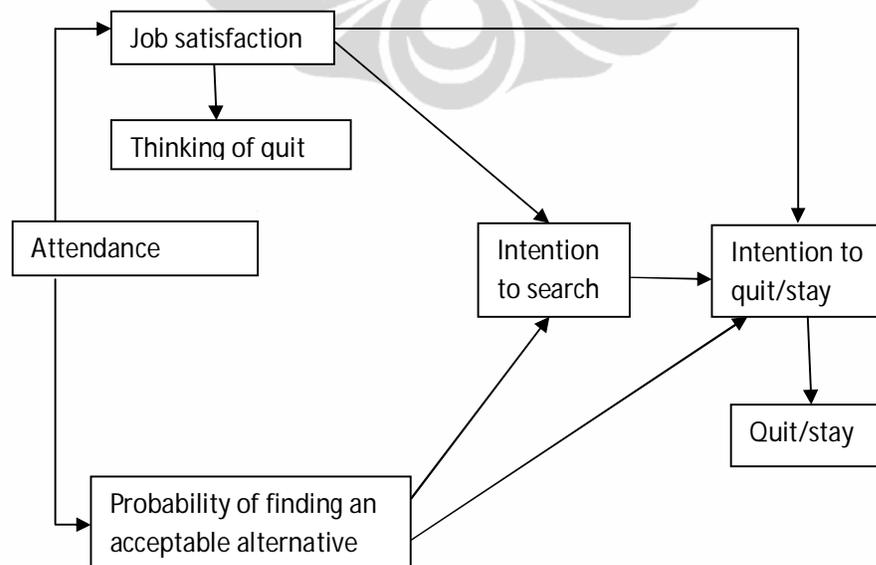
Turnover menurut Novliadi (2007) diartikan sebagai berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Sementara Spector (2003) mendefinisikan *turnover* sebagai keluarnya karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan intensi *turnover* adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

Novliadi (2007) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri Sementara Abelson (1987) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Selanjutnya Mobbley et. All (1978) merumuskan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya, yaitu:

- a) Pikir-pikir untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*).
- b) Berniat untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*Intention to search for another job*).
- c) Berniat untuk meninggalkan pekerjaan (*Intention to quit*), seperti yang dijelaskan pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Tahapan-Tahapan Kognitif



Sumber: Mobley et, all. (1978).

Model Mobley et, all. menerangkan bahwa proses *turnover* dimulai sejalan dengan meningkatnya ketidakpuasan dari karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, sehingga pilihan untuk berhenti dari pekerjaan juga meningkat. Model tersebut menunjukkan bahwa tahapan kognitif dimulai pada saat individu mulai berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya. Hal ini melibatkan penilaian antara hal-hal yang diharapkan dari pekerjaannya yang baru dengan harga yang harus dibayar jika meninggalkan pekerjaannya sekarang.

Selanjutnya apabila individu menemukan bahwa terdapat peluang untuk mendapatkan alternative pekerjaan lain yang lebih memuaskan, maka pencarian untuk pekerjaan baru akan dimulai (*intention to search*). Hal ini melibatkan penilaian karyawan terhadap pendapat atau tidaknya diterimanya hasil pekerjaan tersebut.

Jika sesuatu atau beberapa alternatif pekerjaan lain telah ditemukan, maka alternatif-alternatif tersebut akan dibandingkan dengan pekerjaan saat ini. Selanjutnya, apabila alternatif pekerjaan telah ditemukan, tahapan kognitif karyawan akan berlanjut pada tahap ketiga yaitu intensi karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*).

Dengan penjelasan lain dapat dikatakan bahwa intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya adalah kelanjutan dari dua tahapan kognitif yang mendahuluinya yaitu berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Ketika individu memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaannya, maka individu tersebut akan mengambil kesimpulan untuk tetap bertahan atau untuk meninggalkan pekerjaannya. Selanjutnya, apabila keputusan yang diambil individu adalah meninggalkan pekerjaannya, maka terjadilah apa yang dikatakan *turnover* sukarela yang sebenarnya.

2.6.2. Faktor-faktor yang Berperan pada Intensi *Turnover*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* saling berkait satu sama lain dan cukup kompleks. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah:

a. Usia.

Pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua (Maier, 1971). Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang semakin rendah intensi *turnover*-nya (dalam Mobley, 1986). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua tidak berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Sementara Gilmer (1966) berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya (Porter dan Steer; Wanous dan Mobley, 1986).

b. Lama kerja.

U.S. Civil Service Commission (1977) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga seperempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih

dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (dalam Mobley, 1986).

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson et. all., 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerjaan-pekerjaan baru ini masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar dari pada pekerja-pekerja baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987).

c. Tingkat pendidikan dan inteligensi.

Mowday et. all., (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dikatakan bahwa mereka mempunyai tingkat intelegensi tidak selalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Mereka mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani dan mencari pekerjaan baru

daripada mereka yang pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

d. Keikatan terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hon et. all. (1979); Michaels dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982); Steel dan Ovalle (1984) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perasaannya akan semakin kecil orang tersebut mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya.

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday et. all. 1982). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan kerja

Penelitian-penelitian yang dilakukan Michael dan Spector (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek ini adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 2003). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *sicrepancytheory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

f. Budaya perusahaan.

Menurut Tani dalam bukunya Manajemen dan Usahawan Indonesia (1990), budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu.

Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawan, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

2.6.3. Pengukuran Intensi *Turnover*

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi

keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan.

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Intensi turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* (sukarela).

2.6.4. Dampak Turnover

Beberapa peneliti berpendapat bahwa intensi meninggalkan pekerjaan telah mendapat dukungan empiris dan teoritis sebagai predictor penting terhadap pindah ataupun keluarnya (*turnover*) karyawan (Kraut, 1975; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Stell & Ovalle, 1984; Preshold, Lanc & Mathew, 1987; Tett & Mayer, 1993). Intensi meninggalkan pekerjaan biasanya selalu diikuti dengan pindah ataupun keluarnya karyawan (Hom, Grieth & Sellaro, 1984; Steel & Ovale, 1984).

Turnover telah lama menjadi area penelitian penting dari beberapa disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, ekonomi dan perilaku organisasi (William and Hazer, 1986). Biasanya *turnover* dipandang sebagai suatu masalah didalam organisasi, namun pandangan ini tidak selamanya berlaku.

Psikologi industri dan organisasi membagi dua jenis turnover yaitu *functional turnover* dan *dysfunctional turnover*. Dimana fungsional *turnover* dapat menguntungkan perusahaan-perusahaan dan dapat pula merugikan perusahaan. Dalam fungsional turnover, organisasi mempunyai kesempatan untuk mengganti performa jelek yang ditinggalkan menjadi performa yang baik. *Dysfunctional turnover* berharga bagi organisasi karena ditinggalkannya performa yang baik. Dalam analisa penelitian Mc Evloy dan Cascio (1987) menemukan hubungan yang negatif diantara *turnover* dan performa. Ini disebabkan karena lebih banyak *turnover* pada performa yang jelek. Salah satu faktor yang mendorong keputusan meninggalkan pekerjaan adalah tersediannya pekerjaan yang lain.

Menurut Muchinsky dan Morrow (1980), seorang lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaan pada saat banyak pekerjaan lain tersedia dari pada saat pekerjaan sulit diperoleh. Sebuah penelitian meta-analisis mengenai kepuasan dan turnover mendukung pendapat ini. Ketidakpuasan lebih terprediksi pada turnover saat penuh lowongan pekerjaan (Carsten & Spector, 1987). Gerhart (1990) selanjutnya menjelaskan proses ini: seorang dapat memandang banyak pekerjaan diluar dan memutuskan untuk mencari pekerjaan lain, tetapi bila alternatif terbatas, kenyataan ini mencegah orang untuk meninggalkan pekerjaan.

Tingkat performance dapat memberi gambaran tentang keputusan untuk meninggalkan atau tetap dalam pekerjaan walaupun belum jelas secara pasti. Spector dan Steers (1981) berpendapat bahwa performance dapat berinteraksi dengan keputusan di dalam menentukan turnover. Mereka menemukan bahwa *turnover* bukan hanya disebabkan oleh performa yang jelek, namun performa yang jelek pada orang tidak puas lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaan. McEvoy dan Cascio (1987) berpendapat bahwa secara umum hampir sama baik pada pekerja yang baik maupun pekerja yang jelek, tetapi efeknya tidak berhubungan. Mereka menyimpulkan bahwa pekerja yang baik lebih banyak meninggalkan pekerjaan dari biasanya pada saat pasar kerja berkembang, sedangkan

pekerja yang jelek meninggalkan pekerjaannya walaupun pada saat pasar kerja jelek.

Dari penjelasan diatas menunjukkan ada beberapa variabel penting dalam menentukan niat meninggalkan pekerjaan yang dilanjutkan dengan *turnover* yaitu: tingkat untuk kerja, pekerja secara umum dan sikap kerja seperti kepuasan dan stress kerja. Semua variabel ini menunjukkan hubungan yang kompleks. Secara umum lebih banyak pekerja yang jelek dan pekerja yang tidak puas serta tidak mempunyai komitmen meninggalkan pekerjaannya. Namun hal ini tidak berlaku pada semua orang. Pekerja yang tidak puas cenderung meninggalkan pada saat pekerjaan penuh, dimana pekerja yang jelek mungkin saja meninggalkan pekerjaannya pada saat pengangguran tinggi. Tingkat performa dan kepuasan kerja tampak menjadi dua alasan yang *independent* mengapa orang meninggalkan pekerjaan.

2.7. *Customer Service*

Pengertian *customer service* (CS) bermacam-macam, diantaranya dikemukakan oleh Spillane (2008) yaitu pelayanan yang diberikan sebagai tindakan atau perbuatan seseorang atau organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Kasmir (2008), tentang definisi *customer service* merupakan petugas atau karyawan yang sengaja dibentuk untuk melayani karyawan oleh industri keuangan, asuransi atau leasing.

Sedangkan Majid (2009) mengartikan *customer service* (CS) adalah ilmu dan seni tentang melayani pelanggan sebagai ujung tombak perusahaan yang berada di garis paling depan, yang secara fungsional berada di semua lini, baik di tahap sebelum, selama, maupun sesudah dalam kegiatan produksi maupun non sesudah dalam kegiatan produksi maupun nonproduksi suatu perusahaan.

Fungsi *customer service* adalah sebagai resepsionis, deskman, salesman, customer relation officer dan komunikator. Sebagai resepsionis

artinya seorang customer service berfungsi sebagai penerima tamu yang datang ke perusahaan (Kasmir, 2008). Dalam hal menerima tamu, *customer service* harus bersikap ramah, sopan dan menyenangkan.

Lebih lanjut lagi, *Customer service* harus memahami dan mengerti dasar-dasar pelayanan, diantara yaitu berpakaian dan berpenampilan rapi dan bersih, percaya diri, bersikap akrab dan penuh dengan senyum, menyapa dengan lembut dan berusaha menyebukan nama pelanggan jika kenal, tenang, sopan, hormat serta tekun mendengarkan setiap pembicaraan, berbicara dengan bahasa yang baik dan benar, bergairah dalam melayani pelanggan dan menunjukkan kemampuan, jangan menyela atau memotong pembicaraan, mampu meyakinkan nasabah serta memberikan kepuasan, jika tidak sanggup menangani permasalahan yang ada, minta bantuan, bila belum dapat melayani, beritahukan kapan akan dilayani (Majid, 2009).

Berikut ini beberapa ciri pelayanan yang baik yang harus diikuti oleh *customer service employee* yang bertugas melayani pelanggan (Kasmir, 2008), diantaranya:

1. Bertanggung jawab kepada setiap pelanggan sejak awal hingga selesai.
2. Mampu melayani secara cepat dan tepat.
3. Tersedianya karyawan yang baik.
4. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik.
5. Mampu berkomunikasi.
6. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.
7. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik.
8. Berusaha memahami kebutuhan pelanggan.
9. Mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan.

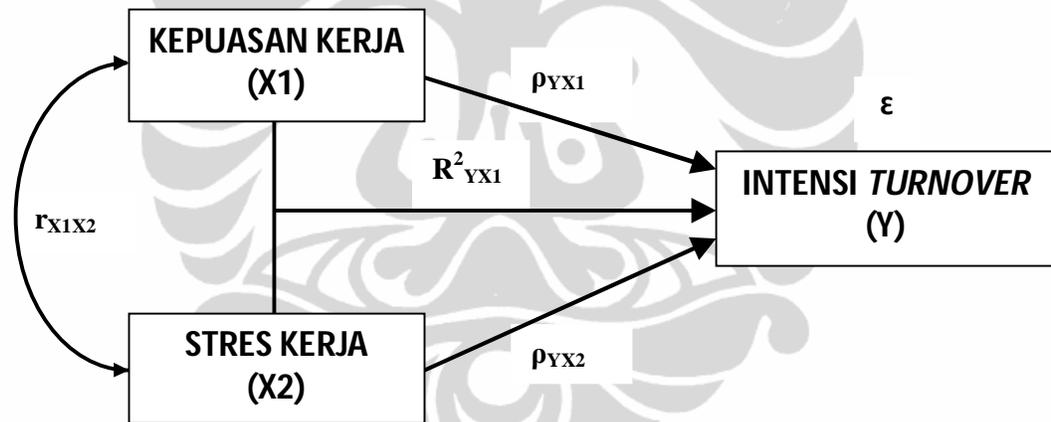
Maka dari itu, *customer service* merupakan salah satu posisi yang dilihat penting dalam tercapainya tujuan perusahaan. *Customer service* harus memiliki pelayanan yang terbaik (Tjiptono dan Chandra, 2007). Menurut Spillane (2008) pengertian pelayanan yang terbaik adalah

memampukan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan kata lain pelayanan yang baik akan mampu meningkatkan image perusahaan di mata pelanggan. Kemampuan tersebut ditunjukkan dan ditentukan oleh sumber daya manusia dan sarana serta prasarana yang dimiliki perusahaan tersebut.

2.8. Model Analisis

Berdasarkan tinjauan literatur diatas, maka kerangka teori yang digunakan di sini dapat divisualisasikan sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model Analisis



Dari gambar di atas, maka persamaan struktural yaitu :

$$Y = \rho_{YX1} X1 + \rho_{YX2} X2 + \rho_Y \epsilon$$

Dimana model yang digunakan yaitu model satu jalur yang menitikberatkan pada tiga variabel yang sudah diuraikan yaitu: variabel kepuasan kerja (X_1), variabel stres kerja (X_2) dan variabel intensi *turnover* (Y). Penelitian ini terdapat variabel endogen (variabel akibat) yaitu intensi *turnover* (Y), dan variabel eksogen (variabel penyebab) yaitu kepuasan kerja (X_1) dan stres kerja (X_2).

2.9. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan unsur penting dalam penelitian. hipotesis menjelaskan tujuan penelitian secara spesifik. Tanpa hipotesis, penelitian menjadi tidak fokus; hipotesis berperan sebagai penghubung antara teori dengan fenomena yang diteliti. Hipotesis menurut Nanang Martono (2010) dapat didefinisikan sebagai proposisi yang akan diuji kebenarannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.

Berdasarkan kerangka gambar model analisis diatas, maka dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh Kepuasan Kerja secara simultan dan signifikan terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

H1 : Ada pengaruh Kepuasan Kerja secara simultan dan signifikan terhadap intensi terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

H0 : Tidak ada pengaruh Stres Kerja secara simultan dan signifikan terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

H1 : Ada pengaruh Stres Kerja secara simultan dan signifikan terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

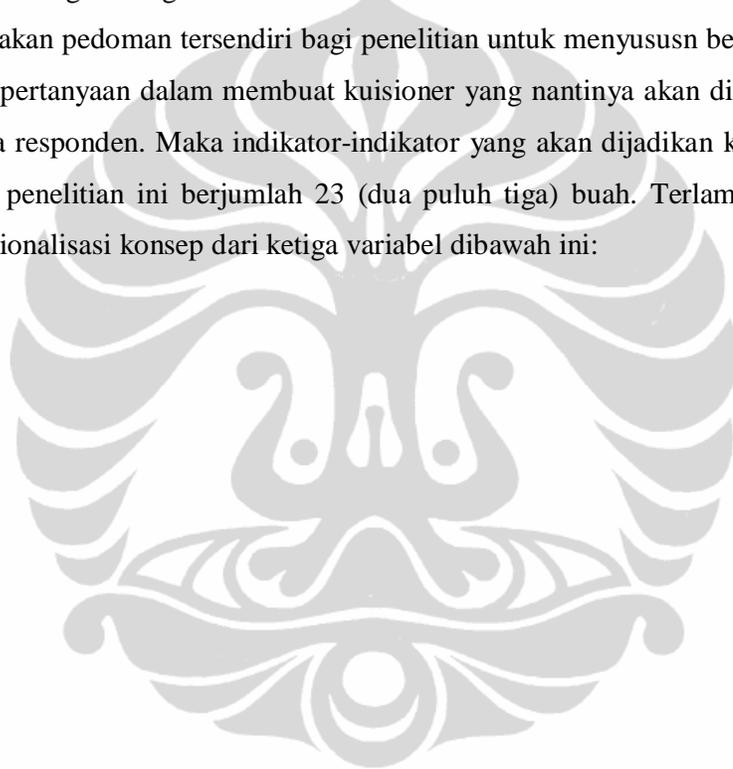
H0 : Tidak ada pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja secara simultan dan signifikan terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

H1 : Ada pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja secara simultan dan Signifikan terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

2.10. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep merupakan proses pemberian definisi operasional atau indikator pada sebuah variabel. Sementara operasionalisasi diartikan sebagai tindakan-tindakan empiris yang dilakukan objek penelitian yang mencerminkan variabel. Selanjutnya dioperasionalisasikan konsep-konsep yang masih abstrak, sehingga dapat diukur dan dibedakan tinggi rendahnya.

Masing-masing variabel ini memiliki indikator-indikator. Indikator ini merupakan pedoman tersendiri bagi penelitian untuk menyusun bentuk dan daftar pertanyaan dalam membuat kuisisioner yang nantinya akan disebarkan kepada responden. Maka indikator-indikator yang akan dijadikan kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 23 (dua puluh tiga) buah. Terlampir tabel operasionalisasi konsep dari ketiga variabel dibawah ini:



Tabel 2.1
Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Faktor	Indikator
Kepuasan kerja (menggunakan teori Dua Faktor dari Herzberg).	Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (<i>Job satisfaction is the way of employee feels about his/her job</i>).	Hygien	1. Gaji. 2. Kondisi kerja. 3. Kebijakan organisasi. 4. Supervision. 5. Hubungan interpersonal.
		Motivator	6. Pencapaian restasi. 7. Pengakuan. 8. Tanggung jawab. 9. Kemajuan. 10. Pekerjaan itu sendiri.
Stres Kerja (menggunakan teori dari Hellriegel and Slocum).	Perasaan tekanan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.	Organisasi	1. Beban kerja. 2. Kondisi kerja. 3. Konflik peran dan ambiguitas. 4. Pengembangan karir. 5. Perilaku Agresif 6. Konflik antara kerja dan peranan lain.
Intensi <i>Turnover</i> (menggunakan teori dari Abelson).	Keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.		1. Adanya pikiran untuk keluar. 2. keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. 3. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain. 4. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Disain Penelitian

Berdasarkan variabel-variabel, teori-teori dan hipotesis yang akan diteliti, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kausal yang digunakan untuk menunjukkan hubungan sebab akibat dan pengaruh antara kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover* yaitu *customer service employee* yang berniat meninggalkan (intensi *turnover*) perusahaan dan mereka yang sudah keluar (*resign*) dari perusahaan.

Dalam desain penelitian yang digunakan yaitu desain penelitian dua tahap, dimana penelitian pertama akan dilaksanakan tahap kajian penelitian kuantitatif dan kemudian pada penelitian kedua dilaksanakan secara terpisah yang merupakan tahap kajian penelitian kualitatif.

Maka dari itu, metode yang digunakan untuk penelitian ini merupakan metode gabungan (*mixed methodology*). Meskipun metode kuantitatif dan kualitatif berbeda, namun metode tersebut dijadikan pelengkap antara satu dengan yang lainnya. Dimana metode kuantitatif akan meneliti secara umum tentang pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* melalui kuesioner, dan dalam metode kualitatif akan mencoba mempertajam mengenai hasil tersebut melalui wawancara.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1. Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan pada 4 (empat) lokasi yang dikelola PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. yaitu Plaza Indonesia *Shopping Center*, Plaza Indonesia Entertainment X'nter (eX), The Plaza Office Tower yang berlokasi di Jl. M.H Thamrin Kav. 28-30 Central Jakarta

10350, Indonesia dan fX Lifestyle Center yang berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman, Pintu Satu Selatan Jakarta 10270.

Pemilihan objek penelitian ini dilakukan secara sengaja karena penulis melihat persaingan *customer service employee* yang cukup ketat antar *shopping center* dan *office building*, sehingga perlu diketahui strategi khusus untuk meningkatkan mutu pelayanan *customer service employee* yang diharapkan dapat diketahui melalui penelitian ini.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan mulai dari uji coba kuesioner sampai pengumpulan data pada bulan Mei – Juni 2011. Dimana waktu penelitian yang akan diperlukan ini terbagi menjadi 3 (tiga) tahap proses kegiatan, yaitu:

a. Proses Perencanaan

Tahap perencanaan ini dibutuhkan waktu selama 3 (tiga) minggu. Pada tahap ini proses perencanaan dimulai dengan melakukan pengidentifikasian terhadap masalah yang berlokasi di lokasi atau objek penelitian, perumusan masalah yang teridentifikasi, penyusunan kerangka teori yang memperkuat landasan dalam menemukan variabel beserta dimensinya, penyusunan hipotesa, penyusunan metode dalam pengumpulan data serta pengujian teknik analisa data yang akan digunakan.

b. Proses Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan ini dibutuhkan waktu selama 2 (tiga) minggu. Pada tahap ini dimulai dengan melakukan penyusunan responden, penyampaian kuesioner hingga pengumpulan kuesioner yang telah dijawab, serta pelaksanaan wawancara hingga pengolahan hasil wawancara oleh para responden.

c. Proses Pelaporan

Tahap pelaporan ini dibutuhkan waktu selama 3 (tiga) minggu. Pada tahap ini dimulai dengan melakukan kegiatan meng-edit (*editing*), memberi kode (*coding*) data, memproses data, menganalisa data, dan menginterpelasikan hasil (*output*), kemudian diakhiri dengan menyimpulkan hasil penelitian.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- a. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal. Data internal adalah data yang berasal dari organisasi dimana penelitian dilakukan yaitu laporan tahunan perusahaan, data *turnover* dan slip gaji *customer service employee*. Sedangkan data eksternal adalah data yang berasal dari luar organisasi seperti dari hasil publikasi baik di media cetak yang berbentuk buku, jurnal, majalah dan terbitan lainnya, maupun publikasi melalui internet yang terkait dengan penelitian.
- b. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner dan pertanyaan kepada para *customer service employee* yang masih bekerja di perusahaan. Sementara untuk melengkapi analisis kualitatif, diperoleh secara langsung melalui wawancara. Disini peneliti akan melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait yaitu *customer service employee* yang sudah keluar (*resign*) dari perusahaan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam menjalankan penelitian untuk memperoleh data-data yang lengkap mengenai fenomena sosial yang diteliti, maka pengumpulan data diupayakan sekomprehensif mungkin. Data yang digunakan dalam

penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu dari data kuantitatif dan data kualitatif. Maka dari teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Studi kepustakaan (*Library Research*).

Teknik penelitian ini yaitu mengumpulkan data melalui studi kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari secara langsung maupun tidak langsung dari buku-buku, catatan kuliah, artikel, media massa dan sumber-sumber data yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

b. Angket atau Kuesioner (*Questioner*).

Dalam instrumen utama untuk pengumpulan data ini yaitu dengan metode survei menggunakan kuesioner. Kuesioner disebut sebagai angket atau *self administrated questioner*, yang dikirim kepada responden untuk diisi (Sukandarrumidi, 2002). Para responden penelitian dengan kuesioner yaitu para *customer service staff* yang masih aktif/bekerja di PT. Plaza Indonesia Realty, Tbk. Dimensi-dimensi indikator sebagai instrumen penelitian dituangkan kedalam kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen penelitian yang dibuat oleh para pakar.

Pengumpulan data penelitian menggunakan teknik kuesioner berisi daftar pertanyaan yang dikirim kepada responden yang bersangkutan secara tertutup dan diisi bersifat rahasia, tanpa menyebutkan nama dan identitas responden yang tersangkutan. Responden dalam menjawab disediakan jawaban pilihan sehingga responden tinggal memilih salah satu dari jawaban yang telah disediakan. Pertanyaan tertutup ini dapat memperkecil kepekaan, ada kemungkinan pertanyaan peka yang dapat dijawab oleh responden karena alternatif jawabannya sudah tersedia. Jawaban dari pertanyaan tertutup lebih mudah dibandingka antara satu responden dengan responden lainnya (Neumann, 2000).

Hasil data yang diperoleh dari jenis kuesioner tertutup ini adalah data ordinal. Sifat data ordinal yaitu menggunakan bilangan atau tanda yang berfungsi sebagai simbol yang bisa membedakan dan menunjukkan urutan atau peringkat. Setelah itu dalam perhitungan regresi akan ditransformasi menjadi data interval. Pengertian data interval adalah data yang kontinu dimana perbedaan diinterpretasikan dan memiliki tingkatan. Data ini menunjukkan adanya jarak antara satu data dengan data lainnya tetapi tidak memiliki nilai Nol Absolut (*no zero point*).

Pada penelitian ini menggunakan skala yang dikembangkan oleh Linkert, yaitu sebuah pertanyaan tersebut diberikan 5 (lima) alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Dimana lima alternatif jawaban atau tingkatan yang bisa dipilih oleh responden tersebut untuk kuesioner variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Netral (N)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

c. Wawancara (*interview*).

Dalam penelitian data ini melalui wawancara langsung dengan sumber data yaitu *customer service employee* yang sudah keluar (*resign*) untuk mempertajam dan mendapatkan kejelasan, justifikasi atas hasil penelitian kuantitatif. Wawancara dilakukan secara langsung atau bertatap muka dan atau melalui telepon dengan responden dengan maksud agar memperoleh gambaran secara lengkap dengan obyek yang diteliti. Untuk menghindari adanya non-response error dan response

error, wawancara dilakukan secara formal dan informal sesuai dengan situasi yang dihadapi.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian dalam ruang lingkup yang akan diteliti. Unit analisis penelitian ini adalah individu yakni karyawan. Berdasarkan data bulan Mei 2011, populasi dalam penelitian ini berjumlah 41 (empat puluh satu) orang, dimana unit analisa populasi penelitian ini adalah *customer service employee* di 4 (empat) lokasi yaitu Plaza Indonesia Shopping Center, Plaza Indonesia Entertainment X'nter (eX), fX Lifestyle Center dan The Plaza Office Tower yang dikelola oleh PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Tabel 3.2
Jumlah Populasi Berdasarkan Lokasi

No	Lokasi	Jumlah
1	Plaza Indonesia Shopping Center	17
2	Plaza Indonesia Entertainment X'nter (eX)	7
3	fX Lifestyle Center	11
4	The Plaza Office Tower	6
	Jumlah	41

Sumber: HRM PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

3.5.2. Sampel

Pada penelitian kuantitatif ini menggunakan penelitian dengan sampel total atau total sampling yang berarti seluruh populasi dipergunakan sebagai sampel penelitian, karena jumlah populasi yang relatif kecil. Bailky (1982) dalam bukunya Sukandarrumidi (2006) mengemukakan untuk penelitian yang akan menggunakan analisis data dengan statistik, jumlah sampel paling sedikit adalah 30 (tigapuluh).

Melihat jumlah responden yang hanya berjumlah 41 (empat puluh satu) orang ini, dimana responden kurang dari 100 orang, maka seluruh *customer service employee* di Plaza Indonesia Shopping Center, Plaza Indonesia Entertainment X'nter (eX), fX Lifestyle Center dan The Plaza Office Tower harus dijadikan responden pada penelitian ini.

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah awal sebelum kuesioner dibagikan dan digunakan untuk mengukur objek penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua variabel penelitian. Pengujian validitas adalah untuk ketepatan suatu instrumen dalam pengukuran. Sedangkan pengujian reliabilitas adalah mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Sulistyo, 2010). Penelitian yang dilakukan dalam uji validitas dan reliabilitas menggunakan bantuan software program SPSS (*statistical product and service solution*) Versi 17.0 for Window.

3.6.1. Uji Validitas

Dalam pengujian instrumen pengumpulan data, validitas item yang akan digunakan. Dimana menentukan layak atau tidaknya suatu item digunakan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 5% yang artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Pada program SPSS teknik yang digunakan dalam uji validitas adalah menggunakan *Statistic Pearson Product Moment Correlation* (pearson's r) dengan rumus-nya sebagai berikut:

$$r = \frac{\sum xy}{(\sum x^2) \cdot (\sum y^2)}$$
$$x^2 = (X - \bar{x})^2$$
$$y^2 = (Y - \bar{y})^2$$

atau

$$r_{XY} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antar X dan Y.

n = Jumlah responden

X = Skor variabel bebas.

Y = Skor variabel terikat.

Distribusi (Tabel t) untuk $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk = n - 2$). Maka dari itu, untuk mengetahui apakah nilai korelasi (r) tersebut signifikan atau tidak dapat secara langsung dikonsultasikan dengan harga kritik (r) pada tabel terlampir. Jika $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} berarti signifikan atau valid, sebaliknya jika setelah dihitung ternyata $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} berarti tidak signifikan atau tidak valid. Terlampir hasil uji validitas sebagai berikut:

A. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.

Dalam variabel Kepuasan Kerja (X_1) uji validitas pengujiannya dengan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} , dengan tingkatan kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$). Suatu item bisa dinyatakan valid apabila $r_{hitung} >$ r_{tabel} (dimana $n = 41$, maka r_{tabel} sebesar 0.316). Dapat dilihat pada Tabel 3.4 diperoleh dengan hasil:

Tabel 3.3
Hasil Penghitungan Uji Validitas Kepuasan Kerja (X_1)

Kepuasan Kerja			
Nomer Butir Pertanyaan	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
X _{1.1}	0.561	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.2}	0.480	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.3}	0.393	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.4}	0.400	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.5}	0.512	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.6}	0.423	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.7}	0.491	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.8}	0.325	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.9}	0.452	0.316	<i>Valid</i>
X _{1.10}	0.552	0.316	<i>Valid</i>

Sumber: Data perhitungan SPSS Statistic 17.0

Dilihat dari tabel diatas yang merupakan hasil perhitungan variabel Kepuasan Kerja (X_1), maka terdapat seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid karena mempunyai r_{hitung} di atas (>) dari r_{tabel} 0.316. Dalam keperluan penelitian butir pertanyaan tersebut seluruh akan dimasukkan kedalam butir pertanyaan instrument Kepuasan Kerja (X_1), sehingga jumlah pertanyaan tetap 10 butir pertanyaan.

B. Hasil Uji Validitas Variabel Stres Kerja.

Untuk uji variabel Stres Kerja (X_2) uji validitas pengujiannya dengan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel}, dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$). Suatu item akan dinyatakan valid apabila r_{hitung} > r_{tabel} (dimana n = 41, maka r_{tabel} sebesar 0.316). Dapat dilihat pada Tabel 3.4 diperoleh dengan hasil:

Tabel 3.4
Hasil Penghitungan Uji Validitas Stres Kerja (X₂)

Stres Kerja			
Nomor Butir Pertanyaan	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
X _{2.1}	0.541	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.2}	0.474	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.3}	0.421	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.4}	0.558	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.5}	0.543	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.6}	0.108	0.316	<i>Tidak Valid</i>
X _{2.7}	0.582	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.8}	0.638	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.9}	0.215	0.316	<i>Tidak Valid</i>
X _{2.10}	0.433	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.11}	0.568	0.316	<i>Valid</i>
X _{2.12}	0.426	0.316	<i>Valid</i>

Sumber: Data perhitungan SPSS Statistic 17.0

Dilihat dari tabel diatas yang merupakan hasil perhitungan variabel Stres Kerja (X₂), maka terdapat butir pertanyaan nomer 6 dan 9 yang dinyatakan tidak valid karena mempunyai r_{hitung} kurang (<) dari r_{tabel} yaitu 0.316. Dalam keperluan penelitian butir pertanyaan tersebut tidak akan dimasukkan kedalam butir pertanyaan instrument stres kerja (X₂). Dengan demikian butir pertanyaan berkurang sebanyak 2 (dua) butir karena pertanyaan tidak valid, sehingga jumlah pertanyaan menjadi 10 butir pertanyaan.

C. Hasil Uji Validitas Variabel Intensi *Turnover*

Untuk uji variabel Intensi *Turnover* (Y) uji validitas pengujiannya menggunakan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$). Suatu item akan dinyatakan valid apabila r_{hitung} > r_{tabel} (dimana n = 41, maka r_{tabel} sebesar 0.316). Dapat dilihat pada Tabel 3.5 diperoleh dengan hasil:

Tabel 3.5
Hasil Perhitungan Uji Validitas Intensi Turnover (Y)

Intensi Turnover			
Nomer Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y ₁	0.766	0.316	Valid
Y ₂	0.718	0.316	Valid
Y ₃	0.397	0.316	Valid
Y ₄	0.816	0.316	Valid

Sumber: Data perhitungan SPSS Statistic 17.0

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil perhitungan variabel Intensi Turnover yang berjumlah 4 butir seluruhnya valid karena hasil r_{hitung} di atas (>) r_{tabel} yaitu 0.316. Dengan demikian butir pertanyaan Intensi Turnover tidak ada yang dibuang dalam penelitian.

3.6.2. Uji Reliabilitas

Sebaliknya metode pengujian reliabilitas yang akan digunakan peneliti adalah metode *Cronbach's Alpha* karena metode ini sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala (Sulistyo, 2010). Batasan minimal metode *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,6 dimana semakin besar koefisien reliabilitasnya maka semakin reliabel suatu instrumen. Pengujian penghitungan uji reliabilitas ini menggunakan SPSS Versi 17.0, dan terlampir hasil uji reabilitas sebagai berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
X ₁	0.612	Reliabel
X ₂	0.648	Reliabel
Y	0.635	Reliabel

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai alpha di atas 0.60 yang berarti dapat dikatakan bahwa data

yang ada dari keseluruhan variabel adalah reliabel, maka data tersebut layak dipakai untuk mengambil data dalam penelitian ini.

3.7. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah ilmu statistik yang mempelajari cara-cara pengumpulan, penyusunan dan penyajian data suatu penelitian. Tujuan dari operasional deskriptif adalah memudahkan orang untuk membaca data serta memahami maksudnya. Statistik deskriptif dilakukan dengan menggunakan distribusi frekuensi untuk menyusun data yang jumlahnya relatif banyak ke dalam suatu tabel frekuensi. Dengan membuat tabel frekuensi dari data penelitian yang banyak jumlahnya, akan mempermudah dalam memahami data tersebut. Distribusi frekuensi dihasilkan untuk semua data personal, seperti jenis kelamin, umur, status perkawinan, masa kerja, pendidikan terakhir, jabatan pekerjaan dan lokasi kerja.

3.8. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 dan X_2 terhadap Y . Untuk mengetahui derajat hubungan antar variabel Kepuasan Kerja (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Intensi *Turnover* (Y) dilakukan penyebaran kuesioner yang bersifat tertutup dan analisis digunakan teknik korelasi yang merupakan dasar dari penghitungan koefisien jalur. Kemudahan dalam penghitungan digunakan jasa komputer berupa software dengan program SPSS Versi 17.0.

Al Rasyid dalam Sitepu (1994: 24) mengatakan bahwa dalam penelitian sosial tidak semata-mata hanya mengungkapkan hubungan variabel sebagai penerjemahan statistik dari hubungan antara variabel alami, tetapi berfokus pada upaya untuk mengungkapkan hubungan kausal antar variabel. Pada diagram jalur digunakan dua macam arah, yaitu:

- a) Anak panah satu arah yang mengatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel eksogen (variabel penyebab) terhadap sebuah variabel endogen (variabel akibat).
- b) Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel eksogen.

3.8.1. Pengujian Secara Simultan (Keseluruhan)

Pengaruh semua variabel independent yaitu Kepuasan Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu Intensi *Turnover* (Y) dapat diperoleh dari Tabel ANOVA dan dilakukan dengan uji F (F-test). Dengan kata lain pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar semua variabel independen secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependen. Langkah-langkah analisisnya adalah:

1. Perumusan Hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{yx1} \neq \rho_{yx2} = \rho_{yE1} = 0$$

$$H_o : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yE1} = 0$$

2. Menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0.05$
3. Penentuan nilai Sig. F dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 17.0.
4. Pengambilan kesimpulan berdasarkan perbandingan antara α dengan Sig. F.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah:

Jika P-value nilai $F < \alpha$ ($\alpha = 0.05$), maka H_o ditolak.

Jika P-value nilai $F > \alpha$ ($\alpha = 0.05$), maka H_a diterima.

3.8.2. Pengujian Secara Parsial (Individual)

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara masing-masing variabel independent dengan variabel dependent, maka digunakan uji -t (t-test). Langkah-langkahnya analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Perumusan Hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{yx1} > 0$$

$$H_a : \rho_{yx1} = 0$$

2. Menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0.05$
3. Penentuan nilai Sig. t dilakukan melalui program SPSS Versi 17.0
4. Pengambilan kesimpulan berdasarkan perbandingan antara α dengan Sig. t (P-value nilai t).

Kesimpulan yang dapat diambil adalah:

Jika P-value nilai $t < \alpha$ ($\alpha = 0.05$), maka H_0 ditolak.

Jika P-value nilai $t > \alpha$ ($\alpha = 0.05$), maka H_a diterima.

3.9. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, pengisian kuesioner dilakukan setelah briefing pagi, siang dan sore. Kemungkinan *customer service employee* terburu-buru dalam mengisi jawaban dan tidak sempat untuk menanyakan pernyataan yang kurang mengerti karena bersiap untuk masuk. Kedua, terdapat *customer service employee* yang sedang cuti. Dimana dilakukan pengisian kuesioner setelah selesai cuti untuk memperoleh keseluruhan jawaban karena menggunakan sampel total. Ketiga, wawancara hampir dilakukan pada saat responden istirahat kerja setelah selesai makan siang. Kemungkinan yang bersangkutan merasa enggan untuk diwawancarai, karena mereka perlu memanfaatkan waktu istirahat sebaik-baiknya yang sempit.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Profil Organisasi

PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. didirikan pada tahun 1983, dengan visi yang kuat terhadap pangsa pasar yang sangat spesifik – sebuah pembangunan dari suatu kompleks properti yang saling terintegrasi dan prestisius, yang terletak di lokasi yang prima, yaitu di jantung bisnis kota Jakarta.

Pemegang saham pendiri adalah grup-grup usaha yang mapan, yaitu Bimantara Sinarmas, Ometraco dan Danaswara, dimana setiap grup usaha mempunyai pengetahuan dan pengalaman profesionalnya masing-masing di bidang pariwisata, lahan yayasan, ritel dan distribusi. Dimana saat ini PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. memiliki dan mengelola:

1. Grand Hyatt Jakarta Hotel
2. Plaza Indonesia Shopping Center
3. The Plaza Office Tower
4. Keraton at the Plaza
5. Plaza Indonesia Entertainment X'nter (eX)
6. fX Lifestyle Center

Perusahaan memulai operasi melalui pembangunan Plaza Indonesia Shopping Center dan Grand Hyatt Jakarta. Plaza Indonesia Shopping Center dibuka pada bulan Maret 1990. Grand Hyatt Jakarta, sebuah hotel berbintang lima diamond, dibuka pada bulan Juli 1991. PT. Plaza Indonesia Realty, Tbk. adalah tempat pertama di Jakarta yang menggabungkan hotel berbintang lima dengan pusat perbelanjaan dalam satu atap. Baik pusat perbelanjaan maupun hotel mengukuhkan diri sebagai yang terdepan di industrinya, di negeri ini.

Penyelesaian pengerjaan gedung perkantoran dan residensial terjadi di bulan September 2008. Plaza Indonesia Retail Extension yang baru dibuka pada tanggal 15 Januari 2009, diikuti dengan pembukaan gedung perkantoran The Plaza pada bulan Juli 2009. Apartemen tereksklusif di Jakarta, Keraton, selesai di bulan Desember 2009.

4.1.2. Visi, Misi dan Budaya Organisasi

Visi

Menjadi salah satu perusahaan terbaik di Indonesia yang memberikan keuntungan maksimum kepada para pemegang saham dan stakeholders, yaitu para penyewa, para pengunjung, para karyawan para rekanan serta pemerintah dan masyarakat.

Misi

1. Menjadi unggulan di bidang pengembang dan pengelola properti khususnya hotel, pusat perbelanjaan, apartemen dan gedung perkantoran dengan membangun properti berikut fasilitas-fasilitasnya dan selalu memberikan pelayanan yang terbaik.
2. Menciptakan sinergi maksimum di antara sektor bisnis Perseroan.
3. Membantu peningkatan kualitas hidup masyarakat dan kemajuan sosial ekonomi negara.
4. Mempromosikan Jakarta sebagai kota metropolitan dan ibukota negara.

Budaya Perusahaan

1. Persaingan dalam harmoni berdasarkan keterbukaan dan kebersamaan.
2. Loyal, jujur dan berdedikasi tinggi.
3. Tegas dan ramah.
4. Saling menolong dan menghormati.
5. Adil dan manusiawi.

4.1.3. Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia adalah factor yang sangat penting dalam keberhasilan perusahaan. Motonya: “Investasi dalam sumber daya manusia adalah penggerak utama bagi Plaza Indonesia dalam meraih usaha-usaha yang berhasil dalam meningkatkan kompetensi dan kontribusi karyawan untuk menyediakan solusi bagi para partner dan konsumen kami.”

Faktor utama keberhasilan kami sejak hari pertama pengoperasian terletak pada sikap para karyawan kami dan dedikasinya untuk memberikan kontribusi berharga bagi masa depan mereka dan bagi perusahaan yang telah mereka pilih sebagai tempat untuk bekerja.

Tanpa adanya tim individu yang berdedikasi, ahli dan termotivasi dari semua jenjang, Plaza Indonesia tidak mungkin menikmati keberhasilan pertumbuhan yang sudah tercapai sepanjang tahun ini. Plaza Indonesia sekarang mempekerjakan hampir 476 individu, terdiri dari: 11 General Manager, 25 Manager, 27 Kepala Divisi, 150 Staff dan 256 Non-staff. Dari 256 Non-staff, hamper seluruhnya merupakan tim keamanan. Para karyawan berasal dari berbagai latar belakang pendidikan: 10 karyawan dengan gelar Master, 97 karyawan memengang gelar Sarjana, 57 staff lulusan D3 dan 313 Staff lulusan SMA.

Jumlah karyawan Plaza Indonesia tumbuh bersamaan dengan ekspansi cepat perusahaan. Keberhasilan berlanjut Plaza Indonesia tak dapat dilepaskan dari bakat, kapabilitas dan keahlian karyawan. Semua ini penting bagi asset perusahaan, yang menyediakan sumber dan energi untuk memenuhi tantangan yang terus berkembang dalam pasar kompetitif.

Untuk menghadapi persaingan global masa depan, dalam usaha mendapatkan dan merekrut individu terbaik dan ideal, Plaza Indonesia menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Tujuannya, untuk memanfaatkan semua usaha dalam memenuhi Misi dan Visi perusahaan.

4.2. Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner yang telah disusun untuk memperoleh karakteristik para responden berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan, usia, masa kerja, pendidikan, jabatan dan lokasi. Berikut adalah analisis karakteristik responden dalam penelitian ini.

4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.1
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

<i>Sex</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>
Laki-laki	22	53.7 %
Perempuan	19	46.3 %
	41	100%

Dari data yang terlihat pada Tabel 4.1, jumlah responden berjenis kelamin laki-laki lebih besar dari pada responden yang berjenis kelamin perempuan. Menurut salah satu manager HRD, sedikitnya perempuan dikarenakan lebih banyak jenis kelamin perempuan yang keluar dari pada laki-laki (wawancara dengan Ibu Illa). Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006), bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pria.

Hasil penilaian diatas dalam bentuk kalimat yaitu responden laki-laki adalah berjumlah sebanyak 22 orang atausebesar 53,7%, sedangkan responden perempuan berjumlah sebanyak 19 orang atau sebesar 46,3%. Nilai Pada penelitian ini menunjukkan bahwa responden berjenis laki-laki dan perempuan terlihat hampir seimbang walaupun responden berjenis laki-laki lebih banyak. Ditambahkan lagi pendapat dari wawancara bahwa, salah satu kebijakan yang telah ditentukan oleh manajemen bahwa untuk

posisi *customer service employee* diwajibkan seimbang antara jenis kelamin perempuan dan laki-laki (wawancara dengan Ibu Illa).

4.2.2. Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan tingkat usianya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>
Menikah	11	26.8
Belum menikah	30	73.2
	41	100.

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan kriteria status pernikahan adalah belum menikah dengan berjumlah sebanyak 30 orang atau sebesar 73.2%, sedangkan responden berstatus menikah dengan berjumlah sebanyak 11 orang atau sebesar 26.8%.

4.2.3. Responden Berdasarkan Usia

Analisis terhadap umur responden penting untuk dianalisis karena menurut Robbins (2006), data usia responden karyawan merupakan issue penting yang berhubungan dengan *turnover intention* karyawan. Berdasarkan tingkat usianya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Table 4.3
Data Responden Berdasarkan Usia

<i>Age</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>
< 20 tahun	0	0 %
20 – 25 tahun	28	68.3 %
26 – 30 tahun	4	9.8 %
31 – 35 tahun	5	12.2 %
36 – 40 tahun	3	7.3 %
> 40 tahun	1	2.4 %
	41	100 %

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa umumnya para *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. yang menjadi responden pada penelitian ini adalah orang-orang yang memiliki kisaran usia antara 20 – 25 tahun dengan berjumlah sebanyak 28 orang atau sebesar 68.3%. Dengan banyaknya usia muda maka tidak heran dengan tingginya *turnover* di PT. Plaza Indonesia Relaty Tbk. Hal ini diperkuat oleh Flippo (1984) yang mengatakan bahwa karyawan yang usianya muda lebih cenderung melakukan *turnover* daripada yang lebih tua, dan Meier (1971) pun mengatakan bahwa pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dari pada pekerja-pekerja yang lebih tua. Alasannya adalah karena masa muda bisa dibuat untuk mencari hal-hal baru.

Sementara jumlah terbanyak selanjutnya diikuti oleh responden yang memiliki kisaran usia antara 31 – 35 tahun dengan berjumlah sebanyak 5 orang atau sebesar 12.2%. Kemudian urutan jumlah yang selanjutnya adalah responden yang memiliki kisaran usia antara 26 – 30 tahun dengan berjumlah sebanyak 4 orang atau sebesar 9.8%, dan responden yang memiliki kisaran usia antara 36 – 40 tahun dengan berjumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 7.3%. Sedangkan sisanya yaitu responden dengan kisaran usia diatas 40 tahun yang berjumlah sebanyak 1 orang atau sebesar

2.4%, dan bagi responden kisaran usia dibawah 20 tahun dengan berjumlah sebanyak 0 orang atau sebesar 0%.

4.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, distribusi frekusensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Table 4.4
Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

<i>Working Period</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>
< 1 tahun	17	41.5 %
1 – 2 tahun	11	26.8 %
3 – 4 tahun	3	7.3 %
5 - 6 tahun	4	9.8 %
> 6 tahun	6	14.6 %
	41	100 %

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan kriteria masa kerja adalah kurang dari 1 tahun dengan berjumlah sebanyak 17 orang atau sebesar 41.5%. Sementara urutan jumlah terbanyak kedua ada pada kisaran waktu antara 1 – 2 tahun dengan jumlah sebanyak 11 orang atau sebesar 26.8%, dan terdapat pula jumlah sebanyak 6 orang atau sebesar 14.6% dari responden yang bekerja dengan kisaran waktu lebih dari 6 tahun.

Sedangkan responden yang bekerja pada kisaran waktu antara 5 – 6 tahun berjumlah sebanyak 4 orang atau sebesar 9.8%, dan bagi responden yang telah bekerja pada kisaran waktu antara 3 – 4 tahun berjumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 7.3%.

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar *customer service employee* memiliki masa kerja di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. kurang dari 2 tahun. Sehingga dapat disimpulkan pada masa kerja yang kecil tersebut akan menciptakan intenti *turnover* cukup tinggi.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins (2006), karyawan dengan masa kerja lebih kecil memiliki kemungkinan *turnover* yang lebih besar dibandingkan karyawan dengan masa kerja lebih lama.

4.2.5. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Analisis terhadap pendidikan responden penting untuk dianalisis karena pendidikan menunjukkan bekal kemampuan yang dimiliki responden dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan pendidikan terakhir, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Table 4.5
Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

<i>Education</i>	<i>Frequency</i>	<i>Persentase</i>
SMA	5	12.2 %
D3	3	7.3 %
S1	33	80.5 %
S2	0	0 %
S3	0	0 %
	41	100 %

Dilihat dari tingkat pendidikan pada Tabel 4.5, responden yang dilibatkan dalam penelitian ini mayoritas memiliki tingkat pendidikan S1 dengan berjumlah sebanyak 33 orang atau sebesar 80.5%. Sementara responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA dengan berjumlah sebanyak 5 orang atau sebesar 12.2%, dan bagi responden yang memiliki tingkat pendidikan D3 dengan berjumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 7.3%. Sedangkan untuk responden yang memiliki tingkat pendidikan S2 dan S3 dengan berjumlah sebanyak 0 atau sebesar 0%.

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. memiliki tingkat pendidikan tinggi yaitu D3 dan S1 yang secara pasti setelah lama

masa bekerja akan memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat tantangan yang tinggi.

Hal ini dapat dijelaskan sesuai pendapat Liebert & Neake (1977), tingkat pendidikan mempengaruhi pemilihan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat tantangan yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa tantangan yang tinggi yaitu mencari dan memperoleh pekerjaan sesuai dengan jurusan yang dimiliki atau naik jabatan.

4.3. Analisis Distribusi Frekuensi

4.3.1. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

Data analisis distribusi frekuensi ini bertujuan untuk mengetahui persepsi dan jumlah responden mengenai isi kuesioner atas beberapa indikator-indikator dari variabel kepuasan kerja (X_1). Dengan bantuan program SPSS Versi 17.0. didapatkan hasil sebagai berikut:

a. Butir instrumen “gaji” ($X_{1.1}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “gaji” ($X_{1.1}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.9	4.9	4.9
3	7	17.1	17.1	22.0
4	17	41.5	41.5	63.4
5	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 17 orang atau sebesar 41.5%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 15 orang atau sebesar 36.6%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang tidak puas dengan besarnya gaji yang diterima tiap bulannya yaitu berjumlah sebanyak 32 orang atau sebesar 78.1%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik yang hampir seluruh *customer service employee* tidak puas dengan besarnya gaji yang diterima tiap bulannya. Hasil tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Saya bete setelah sudah berapa lama bekerja di perusahaan karena gaji yang diberikan perusahaan rasanya tidak sebanding dengan apa yang telah saya kerjakan. Gaji CS ternyata kecil dari yang lain.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Telah dilakukannya survei gaji terhadap perusahaan yang sejenis. Sebelumnya perusahaan menganggap bahwa perusahaan telah memberikan gaji paling tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain untuk jabatan *customer service employee*. Kenyataannya setelah dilakukannya survei gaji ke perusahaan lain, seperti Grand Indonesia, Menara BCA, Pacific Place, dan Kelapa Gading, ternyata besar gaji *customer service employee* yang mereka terima lebih besar dari pada *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.”

Sedangkan hasil wawancara tersebut juga diperkuat lagi oleh salah satu responden lain yang mengatakan sebagai berikut:

“Manajemen sepertinya tidak memperdulikan fakta mengenai survei gaji. Padahal saya disuruh untuk melakukan survei gaji dan sudah saya laksanakan. Hasilnya saya sudah berikan ke manajemen akan tetapi tidak ada perubahan, dan malahan kalau gaji ingin dinaikan maka harus dikurangin personil CS.”

b. Butir instrumen “kondisi kerja” ($X_{1.2}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “kondisi pekerjaan” ($X_{1.2}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	29.3	29.3	29.3
	3	6	14.6	14.6	43.9
	4	19	46.3	46.3	90.2
	5	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 19 orang atau sebesar 46.3%, dan yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 4 orang atau sebesar 9.8%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang tidak betah dengan lingkungan tempat kerjayaitu berjumlah sebanyak 23 orang atau sebesar 55.1%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik yang lebih dari setengah *customer service employee* tidak betah dengan lingkungan tempat kerja. Hasil tersebut diperkuat oleh petikan dari

wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Lingkungan merupakan faktor penting yang membuat kita merasa nyaman, seperti rekan kerja. Sebenarnya, jika kita sudah nyaman dengan lingkungannya, bukan hal yang sulit lagi untuk mencintai pekerjaan. Tapi, jika lingkungan sudah tidak asyik, semenarik apa pun pekerjaannya, bisa membuat tidak betah.”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“Masalah kerusakan fasilitas seperti komputer dan alat registrasi seharusnya ditindak lanjuti dengan cepat untuk diperbaiki. Terbukti jika terdapat keluhan-keluhan langsung ke manajemen tingkat atas dari *visitor* atau *tenant*, maka dengan cepat dilakukan tindakan perbaikan.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Suhu AC di The Plaza Office Tower benar-benar aneh. Kadang-kadang dingin banget dan kadang-kadang panas banget. Itu membuat bikin buyar pekerjaan dan tidak betah *stay* di tempat. Suhu panas yang bikin masalah karena CS kerjanya pakai jas yang mengakibatkan pakaian dalam basah dan bikin masuk angin.”

c. Butir instrumen “kebijakan organisasi” ($X_{1.3}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “kebijakan organisasi” ($X_{1.3}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	22.0	22.0	22.0
	3	17	41.5	41.5	63.4
	4	10	24.4	24.4	87.8
	5	5	12.2	12.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab netral dengan berjumlah sebanyak 17 orang atau sebesar 41.5%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi netral tentang kurang puas dengan kebijakan perusahaan terhadap *customer service employee* telah diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) yaitu:

“Kebijakan apa? Selama saya bekerja jarang mengetahui kebijakan perusahaan terhadap *customer service employee*. Sosialisasinya kurang jalan. Kebijakan kadang-kadang ada yang disampaikan dengan baik dan jelas, ada pula yang di sampaikan tidak baik dan tidak jelas.”

Sementara responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 10 orang atau sebesar 24.4%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 5 orang atau sebesar 12.2%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif dengan berjumlah sebanyak 15 orang atau sebesar 36.6%. Hasil tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden sebagai berikut:

“Saya merasa kebijakan perusahaan untuk CS selalu tidak menguntungkan CS, seperti tempat loker CS yang terlalu jauh. Kita

meminta dipindahkan ketempat yang tidak jauh dari reception desk. Tetapi perusahaan tidak mengizinkan karena alasan ini lah itu lah dan lain-lain. Padahal terdapat ruangan kosong tidak dipakai....”

d. Butir instrumen “supervision” ($X_{1.4}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “supervision” ($X_{1.4}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.9	4.9	4.9
	2	3	7.3	7.3	12.2
	3	5	12.2	12.2	24.4
	4	14	34.1	34.1	58.5
	5	17	41.5	41.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 17 orang atau sebesar 41.5%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 14 orang atau sebesar 34.1%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang atasan yang kurang profesional, kurang membimbing dan kurang mengajarkan teknik pekerjaan dengan baik yaitu berjumlah sebanyak 31 orang atau sebesar 75.6%.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik yang lebih dari setengah *customer service emplyee* menjawab tentang atasan yang kurang profesional, kurang membimbing dan kurang mengerjakan teknik dengan baik. Hasil tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan

customer service employee di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Tidak ada supervisor yang bagus dalam memotivasi kerja karyawannya. Malahan pekerjaan supervisor sering menyerahkan pekerjaan kepada yang CS. Sering sekali supervisor membuat kesal dan membicarakan bawahannya dibelakang.”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“....setelah Mas XXXX (mantan supervisor) pindah ke perusahaan XXXX, *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. tidak sesolid dulu. CS benar-benar merasa kehilangan seorang SPV yang baik dan bagus dalam memotivasi.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Seharusnya seorang atasan bisa menengahkan, menyelesaikan suatu masalah dan menyimpan rahasia mengenai bawahannya. Akan tetapi Mas XXX membeberkan rahasia yang diberikan oleh saya, padahal Mas XXX sendiri yang menanyakan informasi kepada saya mengenai sikap beberapa karyawan. Dia sendiri yang membocorkan ke anak-anak CS.”

e. Butir instrumen “hubungan interpersonal” ($X_{1.5}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “hubungan interpersonal” ($X_{1.5}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12.2	12.2	12.2
	3	9	22.0	22.0	34.1
	4	24	58.5	58.5	92.7
	5	3	7.3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 24 orang atau sebesar 58.5%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 7.3%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang kerja sama antara teman sekerja berjalan dengan harmonis dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu berjumlah sebanyak 27 orang atau sebesar 65.8%.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa para responden sangat tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik yang lebih dari setengah *customer service employee* menjawab kerja sama antara teman sekerja berjalan dengan harmonis dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Perselisihan dan saling tidak menegor normal di divisi CS, akan tetapi kita selalu cepat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perlu meminta atau diminta”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“...*anniversary luck-draw* membuat sibuk *customer service employee*. Teman-teman *customer service* tanpa meminta bantuan selalu cepat membantu jika melihat seorang CS employee kewalahan karena di *reception desk* telah terjadi antrian panjang yang ingin menukarkan *lucky-draw*...”

f. Butir instrumen “pencapaian prestasi” ($X_{1.6}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “pencapaian prestasi” ($X_{1.6}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	17.1	17.1	17.1
	3	9	22.0	22.0	39.0
	4	21	51.2	51.2	90.2
	5	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 21 orang atau sebesar 51.2%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 9.8%. Maka dari itu responden tersebut mempunyai persepsi positif tentang sistem penilaian prestasi kerja dilakukan secara objektif yaitu berjumlah sebanyak 25 orang atau sebesar 61.0%.

Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Penilaian yang dilakukan oleh atasan bagus... Secara objektif sih..”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Penilaian benar-benar dilakukan secara objektif. *Customer service employee* yang bagus memperoleh penilaian yang bagus pula. XXX (nama) selama bekerja terlihat berkinerja bagus dan pernah ketika saya tanyakan tentang penilainya, dia bilang sangat memuaskan.”

g. Butir instrumen “pengakuan” ($X_{1.7}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “pengakuan” ($X_{1.7}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7.3	7.3	7.3
	3	7	17.1	17.1	24.4
	4	25	61.0	61.0	85.4
	5	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 25 orang atau sebesar 61.0%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 6 orang atau sebesar 14.6%. Maka dari itu responden tersebut mempunyai persepsi positif tentang atasan saya mau menerima pendapat dan masukan dari bawahannya yaitu berjumlah sebanyak 31 orang atau sebesar 75.6%.

Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Sering dalam *breafing* pagi dan sore ada saja yang memberikan masukan. Sebelum selesai *breafing* pun atasan selalu menanyakan apa ada masukan yang ingin kalian beritahukan?.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Kadang kalau saya rasa ada yang Ibu XXX kurang benar maka saya kasih tahu ke dia langsung. Biasanya dia mau mendengarkan yang kita kemukakan. Malahan dia selalu mengucapkan terimakasih ke kita jika ada masukan atau yang dibenarkan...”

h. Butir instrumen “ tanggung jawab” ($X_{1.8}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “tanggung jawab” ($X_{1.8}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	63.4	63.4	63.4
	5	15	36.6	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 26 orang atau sebesar 63.4%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 15 orang atau sebesar 36.6%. Maka dari itu responden tersebut mempunyai persepsi positif tentang setiap karyawan diberikan wewenang dalam melaksanakan dan

menyelesaikan pekerjaannya yaitu berjumlah sebanyak 41 orang atau sebesar 100%.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa para responden sangat tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik dimana seluruh *customer service* menjawab setiap telah diberikan wewenang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Dalam teknik mengerjakan tugas sehari-hari, *customer service employee* diperbolehkan dan diizinkan sekali melakukan dengan cara sendiri-sendiri, asalkan mengikuti dan tidak keluar dari *Standard Operational Procedur (SOP)*”

i. Butir Instrumen “kesempatan untuk maju” ($X_{1,9}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan prosentasi responden menurut indikator instrumen “kemajuan” ($X_{1,9}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	19	46.3	46.3	46.3
5	22	53.7	53.7	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 22 orang atau sebesar 53.7%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 19 orang atau sebesar 46.3%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang perusahaan

memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan yaitu berjumlah sebanyak 41 orang atau sebesar 100%.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa para responden sangat tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik yang seluruh *customer service employee* menjawab perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Karyawan diperbolehkan melanjutkan pendidikannya asalkan tidak mengganggu waktu kerja. Jika kalau ada ujian biasanya diizinkan untuk menukar jadwal atau pulang lebih awal”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“Ibu XXX mengatakan kepada seluruh *customer service employee* bahwa jika kalau ada urusan kuliah dan kalian ingin ganti jadwal atau pulang cepat, saya mohon kalian memberi tahu 2 hari sebelumnya.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Selama melanjutkan kuliah, saya bekerja sebagai *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. telah diberikan kebebasan untuk tidak masuk untuk jadwal hari sabtu yang akan digantikan oleh *customer service employee* lain. Jadi jadwal kerja saya hanya dari hari Senin sampai hari Jumat saja.”

j. Butir instrumen “pekerjaan itu sendiri” ($X_{1.10}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan prosentasi responden menurut indikator instrumen “pekerjaan itu sendiri” ($X_{1.10}$) dari variabel kepuasan kerja (X_1) dapat diketahui sebagai berikut:

X1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	11	26.8	26.8	26.8
3	10	24.4	24.4	51.2
4	16	39.0	39.0	90.2
5	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 16 orang atau sebesar 39.0%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 4 orang atau sebesar 9.8%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang tidak menyukai bidang pekerjaannya yang dilakukan saat ini yaitu berjumlah sebanyak 20 orang atau sebesar 48.8%.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik yang lebih dari setengah *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. menjawab tidak menyukai bidang pekerjaannya yang dilakukan saat ini. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Saya melamar untuk jabatan Administrasi akan tetapi saya ditawarkan untuk posisi CS dan mau tidak mau saya menerima karena jabatan administrasi sudah terisi dan belum tentu diterima cepat ditempat lain. Saya mengharapkan dapat secepatnya dipromosikan naik ke posisi administrasi. Saya tidak suka kerja menjadi *customer service employee* yang kerjanya bertemu orang.”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“Hampir seluruh *customer service* pernah mengatakan ke saya kalau mereka lebih suka dengan kerjaan yang sesuai dengan pendidikan atau jurusan yang diambil. Kalau saya hanya sementara sebagai *customer service employee* dan tentu lebih suka menjadi PR.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Setelah menghapal semua tempat, nama dan arah toka dan lain-lain, sepertinya sudah tidak ada tantangan lagi. Itu membuat saya bosan apalagi ketika kerja bertemu seorang *customer* yang reseh.”

4.3.2. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja (X_2)

Data analisis distribusi frekuensi ini bertujuan untuk mengetahui persepsi dan jumlah responden mengenai isi kuesioner atas beberapa indikator-indikator dari variabel Stres Kerja (X_2). Dengan bantuan program SPSS Versi 17.0. didapatkan hasil sebagai berikut:

a. Butir instrumen “beban kerja” ($X_{2,1}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “beban kerja” ($X_{2,1}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	14.6	14.6	14.6
3	15	36.6	36.6	51.2
4	17	41.5	41.5	92.7
5	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 17 orang

atau sebesar 41.5%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 7.3%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang beban kerja yang diterima terlalu banyak yaitu berjumlah sebanyak 20 orang atau sebesar 48.8%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai *customer service employee* menerima dan merasakan beban kerja terlalu berat. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Saya sering mendengar ketika masih bekerja di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. bahwa beban kerja menjadi isu pembahasan saya dan rekan-rekan kerja di kantor.”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“Terasa beban kerja tidak ada habis-habisnya, terutama pekerjaan yang lokasinya di Office Tower dan Plaza Indonesia dan fX... *Customer* ga habis-habis tanya arah belum lagi ditambah tugas bantuin SPV yang ini itu..., harus mobile untuk *up date* produk, *luck-drow* dll...”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Sering yang harusnya menjadibagian pekerjaan *leasing*, ternyata dikerjakan oleh *customer service employee*. Seperti pengambilan undian *luckdraw*, pemasangan *signage for directory* dan lain-lain... Beban kerja berat dantidak sesuai lagi dengan *job description*...”

b. Butir instrumen “beban kerja” ($X_{2.2}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “beban kerja” ($X_{2.2}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	9.8	9.8	9.8
4	14	34.1	34.1	43.9
5	23	56.1	56.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 23 orang atau sebesar 56.1%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 14 orang atau sebesar 34.1%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang kurangnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari yaitu sebanyak 37 orang atau sebesar 90.2%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan hampir seluruh *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. merasakan kurangnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Dengan kurangnya karyawan, sering kali *supervisor* meminta seorang *secutiry* atau *doorman* untuk masuk dan membantu *customer service employee* seperti memberi arah *or luck-drow* dll.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Masalah kurangnya karyawan menjadi pembicaraan dikalangan *customer service employee*...Sering harus sendiri jaga *reception desk* yang seharusnya selalu berdua...Sepertinya perusahaan susah mencari orang yang mau bekerja sebagai *customer service employee*. Sekalinya dapat ternyata tidak lama bekerja dia keluar...”

c. Butir instrumen “kondisi kerja” ($X_{2.3}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “kondisi kerja” ($X_{2.3}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9.8	9.8	9.8
	3	6	14.6	14.6	24.4
	4	15	36.6	36.6	61.0
	5	16	39.0	39.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 16 orang atau sebesar 39.0%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 15 orang atau sebesar 36.6%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang melakukan rutinitas yang sama setiap hari membuat bosan yaitu dengan sebanyak 31 orang atau sebesar 75.6%.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai banyaknya karyawan yang merasakan bosan dengan rutinitas yang dikerjakan

sama atau monoton setiap harinya. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Setiap harinya pasti selalu ada mendengar keluhan dari karyawan-karyawan yang merasa bosan dengan kerjanya yang selalu sama....”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“Secara alami menghafal nama toko-toko dan perusahaan, serta memberikan arah menuju toko yang diminta yang berada di dalam *shopping center* dan *office tower* sudah dikepala kita, ternyata setelah itu tidak ada tantangan lagi yang dirasakan.., Itu membosankan.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Terbiasa dengan rutinitas yang menjemukan seperti menerima keluhan-keluhan dari *cutomer*, dan kerjanya harus *stand by* di tempat yang sama setiap hari, lama-lama secara pasti akan terasa membosankan karena tidak ada hal yang baru.”

d. Butir instrumen “kondisi kerja” ($X_{2.4}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “kondisi kerja” ($X_{2.4}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	24.4	24.4	24.4
3	9	22.0	22.0	46.3
4	12	29.3	29.3	75.6
5	10	24.4	24.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 12 orang atau sebesar 29.3%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 10 orang atau sebesar 24.4%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang lelah dengan jadwal kerja yang bersifat *shift* yaitu sebanyak 22 orang atau sebesar 53.7%.

Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Melakukan kerja *shift* telah mengganggu jam tidur saya berubah-ubah. Padahal sebagai karyawan *customer service* harus selalu terlihat muka segar, *friendly* dan mudah senyum, tetapi ketika bekerja banyak merasakan kebalikannya. Enak dapat pekerjaan yang normal *office hour* dari jam 8 – 5..”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Kerja *shift* membuat sakit badan karena kondisi tubuh harus disesuaikan, terlebih lagi saat penggantian *shift* yang tidak tanggung-tanggung seperti hari senin dapat shift sore (*closing*) dan ternyata selasa dapat shift pagi (*opening*). Apa tidak salah nih jadwal.”

e. Butir instrument “konflik peran dan ambiguitas”

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “konflik peran dan ambiguitas” ($X_{2.5}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	17.1	17.1	17.1
3	12	29.3	29.3	46.3
4	13	31.7	31.7	78.0
5	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 13 orang atau sebesar 31.7%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 9 orang atau sebesar 22.0%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang kadang bimbang dengan tugas yang diberikan dari atasan yaitu berjumlah sebanyak 22 orang atau sebesar 53.7%.

Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“....Sering tidak jelas, yang paling aneh masa saya disuruh membuat SOP. Seharusnya itu kan tugasnya supervisor...”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“...Kejadian yang saya ga hasis pikir ketika disuruh sama SPV untuk membukakan pintu mobil dikarenakan anak *doorman* belum datang.”

f. Butir instrumen “pengembangan karir” ($X_{2.7}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “pengembangan karir” ($X_{2.7}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	7.3	7.3	7.3
	4	12	29.3	29.3	36.6
	5	26	63.4	63.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 26 orang atau sebesar 63.4%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 12 orang atau sebesar 29.3%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang karir di kantor yang kurang jelas dan kurang transparan yaitu berjumlah sebanyak 38 orang atau sebesar 92.7%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden sangat tidak terkejut dengan persepsi mengenai karir di kantor yang kurang jelas dan kurang transparan. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“....seorang *customer service* yang sama masuknya langsung cepat dipromosikan ke *back-office* karena ada sodara yang bekerja di manajemen tingkat atas....”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“....mereka yang naik ke *back-office* dekat dengan seorang atasan atau bos. Karyawan yang memiliki *knowledge*, *skills* dan *attitude* yang bagus tidak dipromosikan... Banyak terbukti dan bisa dilihat oleh mata...”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“....Adanya lowongan kosong di *back-office* tetapi jarang diberitahunkan kepada *customer service*... Selalu orang dari luar yang dapat...”

g. Butir instrumen “pengembangan karir” ($X_{2.8}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “pengembangan karir” ($X_{2.8}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2.4	2.4	2.4
4	17	41.5	41.5	43.9
5	23	56.1	56.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 23 orang atau sebesar 56.1%, dan responden yang menjawab setuju

dengan berjumlah sebanyak 17 orang atau sebesar 41.5%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang kurangnya kesempatan untuk naik karir atau jabatanyaitu berjumlah sebanyak 40 orang atau sebesar 97.6%.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa para responden sangat tidak terkejut dengan persepsi mengenai banyaknya *customer service employee* yang berkeinginan untuk meninggalkan PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.yang dikarenakan kurangnya kesempatan untuk naik karir dan jabatan.Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Setelah lebih dari dua tahun kerja sebagai *customer service* terasa karir mentok atau diam ditempat. Malahan XXXX yang kerja sudah sampai 2 tahun lebih ga pernah naik-naik.Sampai sekarang tidak ada lagi *customer service* yang dipromosikan jabatannya.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Terlihat dari CS yang lebih lama dari gua blom ada naik.Gua pikir-pikir, apalagi gua.... waktu itu seharusnya posisi manager *customer service* yang kosong diberikan kepada salah satu *head of customer service*, ternyata orang dari luar organisasi yang mendapatkan posisi tersebut. Banyak janji-janji dan hanya memberikan harapan...”

h. Butir instrumen“perilaku agresif” ($X_{2.10}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “perilaku agresif” ($X_{2.10}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.4	2.4	2.4
3	3	7.3	7.3	9.8
4	17	41.5	41.5	51.2
5	20	48.8	48.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 20 orang atau sebesar 48.8%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 17 orang atausebesar 41.5%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang terjadinya perkelahian mulut antar karyawan yaitu berjumlah sebanyak 37 orangatau sebesar 90.3%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai terjadi perkelahian mulut antar karyawan di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonsia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“.....Divisi *customer service* dengan divisi *leasing* sering saling menyalahkan dan adu mulut jika ada kesalahan mengenai suratpermohonan kerja... Akhirnya masalah tersebut dimasukkan ke rapatkan...”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“...dianggap biasa terjadi perkelahian mulut antar *customer service* yang penting tidak saling tonjok.. Sering terjadi ngejek-ngejekan kalau di loker cewek...”

i. Butir instrumen “konflik antara kerja dan peranan lain” ($X_{2.11}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentasi responden menurut indikator instrumen “konflik antara kerja dan peranan lain” ($X_{2.11}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	24.4	24.4	24.4
	3	3	7.3	7.3	31.7
	4	18	43.9	43.9	75.6
	5	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 18 orang atau sebesar 43.9%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 10 orang atau sebesar 24.4%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang peran di keluarga sering terganggu karena kerja yaitu berjumlah sebanyak 28 orang atau sebesar 68.3%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi tentang peran di dalam keluarga sering terganggu karena kerja. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“.....Dalam membantu terlaksananya pekerjaan dengan lancar, saya harus masuk pada hari rayabesar padahal saya sebagai ayah telah merencanakan bersama keluarga pulang kampung...”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Guatidak ikut kumpul acara keluarga besar. Saya benar-benar kecewa karena selama bekerja dua tahun setengah sebagai *customer service* sudah berapa kali tidak bisa ikut karena selalu hari sabtu dan minggu.”

j. Butir Instrumen “konflik antara kerja dan peranan lain” ($X_{2.12}$)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentasi responden menurut indikator instrumen “konflik antara kerja dan peranan lain” ($X_{2.12}$) dari variabel stres kerja (X_2) dapat diketahui sebagai berikut:

X2.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.9	4.9	4.9
3	7	17.1	17.1	22.0
4	19	46.3	46.3	68.3
5	13	31.7	31.7	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 19 orang atau sebesar 46.3%, dan responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 13 orang atau sebesar 31.7%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang kerja dengan peran diluar seperti penyanyi, atlet dan lain-lain sering bentrok

dan mengakibatkan batal yaitu berjumlah sebanyak 32 orang atau sebesar 78.0%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai hasil statistik yang beberapa *customer service employee* mengeluh mengenai kerja dengan aktifitas lain suka bentrok dan mengakibatkan batal. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“...Batal ikut pertandingan futsal antar universitas walaupun sudah terdaftar namanya karena bentrok dengan waktu kerja.... Hanya situasi penting yang boleh tukar seperti urusan kuliah, salah satu keluarga kecelakaan dan lain-lain. Padahal sudah masuk tim inti.”

4.3.3. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Intensi *Turnover* (Y)

Data analisis distribusi frekuensi ini bertujuan untuk mengetahui persepsi dan jumlah responden mengenai isi kuesioner atas beberapa indikator-indikator dari variabel Intensi *Turnover* (Y). Dengan bantuan program SPSS Versi 17.0. didapatkan hasil sebagai berikut:

a. Butir instrumen “adanya pikiran untuk keluar” (Y_1)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan prosentasi responden menurut indikator instrumen “adanya pikiran untuk keluar” (Y_1) dari variabel intensi *turnover* (Y) dapat diketahui sebagai berikut:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	7.3	7.3	7.3
3	2	4.9	4.9	12.2
4	17	41.5	41.5	53.7
5	19	46.3	46.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 19 orang atau sebesar 46.3%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 17 orang atau sebesar 41.5%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan sekarang yaitu berjumlah sebanyak 36 orang atau sebesar 87.8%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan sekarang. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“It’s right bro. Ane selama di PIR sering berpikiran terus untuk keluar apalagi setelah melihat jenjang karir teman-teman customer service ga naik-naik. Ogah lama-lama. Ngabisin umur dan waktu...”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“...Customer service PT.Plaza Indonesia Realty Tbk. merasakan banget rendahnya kepuasan kerja dan tingginya stres kerja, apalagi tidak ada perubahan. Selama saya di Plaza Indoensia banyak anak-

anak CS sering berpikiran untuk keluar dan itu dah alami apalagi yang memiliki pendidikan tinggi.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Waktu itu gua benar-benar berpikiran untuk keluar setelah penelitian skripsi S1 ini. Eh ternyata saya dapat tawaran dari salah satu pemilik perusahaan yang sewa *space* kantor di The Plaza Office Tower, ya saya terima aja apalagi sesuai dengan jurusan....”

b. Butir instrumen “keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain” (Y₂)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain” (Y₂) dari variabel intensi *turnover* (Y) dapat diketahui sebagai berikut:

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	14.6	14.6	14.6
4	17	41.5	41.5	56.1
5	18	43.9	43.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi diperoleh keterangan bahwa bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 18 orang atau sebesar 43.9%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 17 orang atau sebesar 41.5%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang bermaksud untuk mencari lowongan pekerjaan lain yaitu berjumlah sebanyak 35orang atau sebesar 85.4%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai tingginya *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. yang berkeinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Selama bekerja di Plaza Indonesia terdengar normal bagi kita melihat anak-anak CS bermaksud mencari lowongan pekerjaan ditempat lain. Malahan banyak yang menanyakan ke teman-taman di The Plaza *Office Tower* jika mereka dengar ada lowongan pekerjaan di perusahaan lain yaa tolong kabarin.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Waktu kerja di PI (Plaza Indonesia), ane setiap hari mencari lowongan pekerjaan dengan membuka www.jobsdb.com dan www.jobstreet.com.... Pernah waktu kerja saya, XXX dan XXX sempat membuka www.jobsdb.com.”

- c. Butir instrumen “mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain” (Y₃)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan persentase responden menurut indikator instrumen “mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain” (Y₃) dari variabel intensi *turnover* (Y) dapat diketahui sebagai berikut:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2.4	2.4	2.4
4	6	14.6	14.6	17.1
5	34	82.9	82.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 34 orang atau sebesar 82.9%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 6 orang atau sebesar 14.6%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang sering mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain yaitu berjumlah sebanyak 40 orang atau sebesar 97.5%.

Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai tingginya *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. yang mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Ketika tidak ada kemungkinan akan naik jabatan, aku langsung mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di perusahaan lain. Setelah aku mengevaluasi dan melamar pekerjaan di PT. Regus ternyata aku diterima. Alhamdulillah aku lebih suka pekerjaan sekarang.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Anak-anak CS dan saya mengevaluasi lowongan kerja sebagai pramugari di Garuda. Dimana pramugari gaji besar, pengalaman baru

dll. Akhirnya kita melamar sebagai pramugari dan sekarang saya masih tetap peramugari kan.”

d. Butir instrumen “adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi” (Y₄)

Berdasarkan tabulasi data, maka frekuensi dan prosentasi responden menurut indikator instrumen “adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi” (Y₄) dari variabel intensi *turnover* (Y) dapat diketahui sebagai berikut:

Y₄

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.4	2.4	2.4
	3	6	14.6	14.6	17.1
	4	7	17.1	17.1	34.1
	5	27	65.9	65.9	100.0
Total		41	100.0	100.0	

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel diatas, nilai tertinggi bisa dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju dengan berjumlah sebanyak 27 orang atau sebesar 65.9%, dan responden yang menjawab setuju dengan berjumlah sebanyak 7 orang atau sebesar 17.1%. Maka dari itu responden yang mempunyai persepsi positif tentang berkeinginan untuk meninggalkan organisasi yaitu berjumlah sebanyak 34 orang atau sebesar 83.0%.

Darihasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa para responden tidak terkejut dengan persepsi mengenai banyaknya *customer service employee* yang berkeinginan untuk meninggalkan PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (mantan *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.) sebagai berikut:

“Gua benar-benar berkeinginan untuk keluar sampai bela-belain pergi ke internet untuk melamar ke perusahaan lain sebelum kerja atau setelah kerja.”

Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut:

“Saking sudah jenuh dengan PT. Plaza Indonesia mengenai karir yang mandek. Ane pernah minta izin untuk terlambat masuk dengan alasan ada ujian di kampus.... Padahal ada *interview* di perusahaan lain.”

Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut:

“Untuk apa tetap bekerja di suatu perusahaan jika perusahaan tersebut tidak memperdulikan karyawannya. Terlihat diluar bagus dan ingin benar masuk menjadi karyawan PIR. Tetapi setelah tau dalamnya ya berkeinginan besaringin meninggalkan PIR.”

4.4. Pengujian Hipotesis

4.4.1. Pengujian Hipotesis Penelitian Analisis Jalur

Berdasarkan koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi, hasil uji koefisien korelasi dan regresi menggunakan SPSS Versi 17.0 diperoleh hasil uji Correlations sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Koefisien Korelasi X_1 dan X_2 terhadap Y

		Correlations		
		Intensi Turnover (Y)	Kepuasan Kerja (X1)	Stres Kerja (X2)
Pearson Correlation	Intensi Turnover (Y)	1.000	-.493	.341
	Kepuasan Kerja (X1)	-.493	1.000	-.123
	Stres Kerja (X2)	.341	-.123	1.000
Sig. (1-tailed)	Intensi Turnover (Y)	.	.001	.015
	Kepuasan Kerja (X1)	.001	.	.222
	Stres Kerja (X2)	.015	.222	.
N	Intensi Turnover (Y)	41	41	41
	Kepuasan Kerja (X1)	41	41	41
	Stres Kerja (X2)	41	41	41

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

4.4.2. Hasil Uji secara Simultan (Keseluruhan)

Hasil uji hubungan keseluruhan antara variabel Kepuasan Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) terhadap Intensi *Turnover* (Y) menggunakan SPSS Versi 17.0 diperoleh hasil uji ANOVA sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji ANOVA untuk variabel X_1 melalui X_2 ke X_3

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.903	2	22.951	9.039	.001 ^a
	Residual	96.488	38	2.539		
	Total	142.390	40			

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Berdasarkan Tabel 4.9. (ANOVA) dapat dilakukan pengujian hipotesis simultan (uji F). Hipotesis dirumuskan dalam bentuk kalimat sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh yang simultan dan signifikan antara
Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover*.

Ha : Adanya pengaruh yang simultan dan signifikan antara
Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover*

Kriteria pengujian:

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probability Sig atau $[0,05 \leq \text{Sig.}]$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probability Sig. atau $[0,05 \geq \text{Sig.}]$, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Keseimpulan:

Dilihat dari Tabel 4.14 (ANOVA), diperoleh nilai F sebesar 9.039 dengan nilai probabilitas (Sig.) = 0.001. Dikarenakan nilai Sig. kurang ($<$) 0.05, maka keputusan Ho ditolak dan Ha diterima. Jadi Kepuasan Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Y). Maka dari itu, pengujian bisa dilanjutkan yaitu pengujian secara parsial (Individual).

4.4.3. Hasil Uji secara Parsial (Individual)

Pengujian secara parsial (uji t) dapat ditunjukkan pada Tabel 4.10 yang diperoleh menggunakan SPSS Versi 17.0, sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil uji *Coefficients* antar Kepuasan Kerja melalui Stres Kerja ke Intensi *Turnover*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.077	5.502		4.558	.000
	Kepuasan Kerja (X1)	-.368	.108	-.458	-3.402	.002
	Stres Kerja (X2)	.155	.073	.284	2.112	.041

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Selanjutnya, pengujian parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel secara individual terhadap variabel terikatnya sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja (X₁) Berkontribusi Secara Signifikan Terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Berdasarkan Tabel 4.10. (*Coefficients*), maka dapat dilakukan pengujian hipotesis parsial (uji -t). Hipotesis dalam bentuk kalimat dirumuskan sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan Kerja (X₁) terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (X₁) terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Kriteria pengujian:

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig. atau $[0,05 \leq \text{Sig.}]$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0.05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig. atau $[0,05 \geq \text{Sig.}]$, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Kesimpulan:

Dari tabel *Coefficients* diperoleh nilai t sebesar -3.402 dengan nilai probabilitas (Sig.) = 0.002. Dikarenakan nilai Sig. 0.002 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.05 > 0.002$, maka keputusannya H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi Kepuasan Kerja (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Y).

2. Pengaruh Stres Kerja (X_2) Berkontribusi Secara Signifikan Terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Berdasarkan Tabel 4.10. (*Coefficients*), maka dapat dilakukan pengujian hipotesis parsial (uji -t). Hipotesis dalam bentuk kalimat dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Stres Kerja (X_2) terhadap Intensi *Turnover* (X_3)

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara Stres Kerja (X_2) terhadap Intensi *Turnover* (X_3)

Kriteria pengujian:

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig. atau $[0,05 \leq \text{Sig.}]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0.05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig. atau $[0,05 \geq \text{Sig.}]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Kesimpulan:

Dari tabel *Coefficients* diperoleh nilai t sebesar 2.112 dengan nilai probabilitas (Sig.) = 0.041. Dikarenakan nilai Sig. 0.041 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.05 > 0.041$, maka keputusannya H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi Stres Kerja (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Y).

Maka dari itu untuk melihat kerangka hubungan kausal empiris antara jalur (X_1 terhadap Y , X_2 terhadap Y dan X_1 , X_2 terhadap Y) dapat dilihat dari hasil Model Summary^b dan dibuat melalui struktur sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Model Summary^b

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.568 ^a	.322	.287	1.593	.322	9.039	2	38	.001

Sumber: Data perhitungan SPSS V 17.0

Dilihat dari Tabel di atas R square adalah 0.322, dengan demikian koefisien jalur ε (variabel diluar model) adalah:

$$\rho_y \varepsilon = 1 - 0.322 = 0.678$$

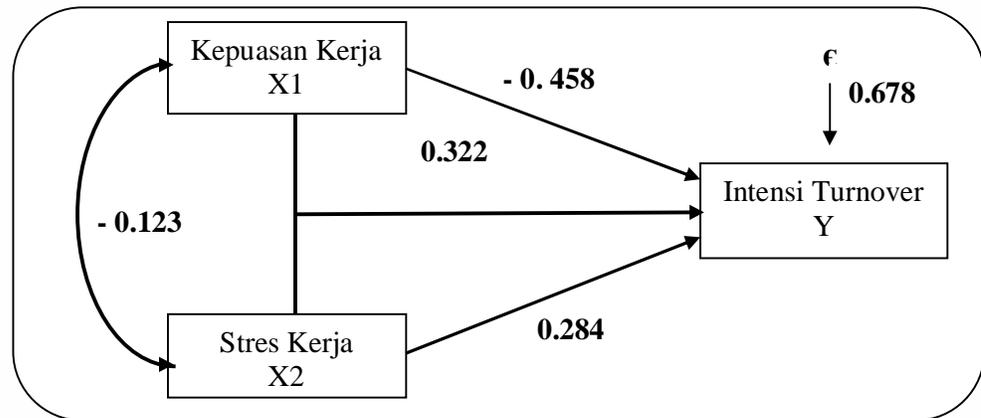
Berdasarkan uraian hasil analisis jalur di atas, maka dapat disusun persamaan hitung regresi sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_y \varepsilon$$

$$Y = -0.458X_1 + 0.284X_2 + 0.678\varepsilon$$

Setelah mengetahui seluruhnya, maka terbentuk struktur hubungan kausal pada Gambar 4.1 dibawan ini:

Gambar 4.1
Struktur Hubungan Kausal Empiris Antara Jalur



3. Pengaruh Kepuasan Kerja (X₁) dan Stres Kerja (X₂) Secara Simultan dan Signifikan Terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Pengaruh bersama atau koefisien X₁ dan X₂ terhadap Y atau koefisien diterminan dan faktor residual dihitung sebagai berikut: Besarnya koefisien bersama Kepuasan kerja (X₁) dan Stres Kerja (X₂) terhadap Intensi *Turnover* (Y) adalah:

$$\begin{aligned}
 R_{y(x_1x_2)}^2 &= \Sigma (\rho_{yx_k}) \cdot (ry_k) = (\rho_{yx_1}) \cdot (ry_{x_1}) + (\rho_{yx_2}) \cdot (ry_{x_2}) \\
 &= (-0.458) \times (-0.493) + (0.284) \times (0.341) \\
 &= 0.322 \text{ (R}_{\text{square}}\text{)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan Tabel 4.11 Model Summary diperoleh nilai Sig F_{charge} sebesar 0.001. Ternyata 0.001 < 0,05, maka keputusannya adalah Ho ditolak dan Ha diterima sehingga terbukti bahwa pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap intensi *turnover*.

Hasil penelitian pengaruh Kepuasan Kerja (X₁) dan Stres Kerja (X₂) terhadap Intensi *Turnover* (Y), dapat diringkas melalui Tabel 4.12. sebagai berikut:

Tabel 4.10
Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Total dan
Pengaruh Bersama Kepuasan Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) secara
Simultas dan Signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Pengaruh Bersama ($R^2_{YX_1X_2}$)
		Langsung	Total	
X_1	- 0.458	- 0.458	20.98%	-
X_2	0.284	0.284	8.07%	-
ϵ	0.678	0.678	67.8%	-
X_1 dan X_2	-	-	-	0.322 = 32.2%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2011

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar diperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover* terutama di sektor swasta. Berikut ini akan disampaikan pembahasan hasil penelitian dengan mengacu kepada tujuan penelitian.

4.5.1. Kepuasan Kerja (X_1) berpengaruh secara Signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diukur oleh intensi *turnover customer service employee* memiliki kontribusi negatif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya intensi *turnover customer service employee*. Artinya tinggi rendahnya intensi *turnover customer service employee* dijelaskan oleh kepuasan kerja. Besarnya pengaruh kepuasan kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap intensi *turnover customer service employee* sebesar 20.98%. Oleh karena itu, untuk mengurangi intensi *turnover customer service employee* harus diupayakan peningkatan kepuasan kerja, sehingga dapat memberikan pengaruh bagi *customer service employee* untuk mengurangi niatnya mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi.

Temuan penelitian ini, diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mobley (1978) yang menyatakan bahwa “Kecenderungan untuk keluar dari organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja”. Bisa diartikan bahwa apabila kepuasan kerja tinggi maka makin rendah niat keluar. Sebaliknya apabila kepuasan kerja rendah maka niat keluar makin tinggi. Hasil penelitian ini juga mempertegas dan memperkuat penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brown dan Peterson (1993); Griffeth, Hom, dan Gaertner (2000); Teft dan Meyer (1993); Pasewark dan Strawser (1996) kepuasan kerja secara langsung dan negatif berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan. Sementara Lee dan Mowday (1987), Gregson (1992), Brayfield dan Crockett (1977), Mobley et al., (1979) dan (Susskind et al., 2000 dalam Chiu et al., 2005) yang juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan secara negatif dengan *turnover* karyawan.

Dengan demikian pengaruh mengenai kepuasan kerja yang dirasakan *customer service employee* dalam hal ini perlu ditingkatkan untuk mengurangi keinginan *customer service employee* meninggalkan organisasi. Serta dampak negatif dari tingginya intensi *turnover customer service employee* yaitu mengakibatkan tingginya angka *turnover customer service employee*.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. yang sudah keluar atau *resign* menunjukkan bahwa *customer service employee* yang puas bekerja di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. tidak langsung memiliki niat atau keinginan untuk keluar atau *resign* dari pekerjaan. Sebaliknya, *customer service employee* yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki niat atau keinginan untuk keluar atau *resign* dari pekerjaannya dengan secepat mungkin untuk mendapatkan pekerjaan lain.

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Elangovan (2001) bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif pada keinginan untuk keluar. Salah satu cara karyawan dalam

mengungkapkan masalah kepuasan kerja yang rendah selama ini adalah dengan suatu tindakan dimana tindakan ini merupakan respon karyawan yang bersifat destruktif aktif. Tindakan tersebut berupa *exit (turnover/quit)*, yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan kearah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti (Robbins, 1996). Sebagai implikasinya maka perusahaan harus memperhatikan *customer service employee* dari segi kepuasan kerja.

Hasil wawancara dengan para responden dapat diambil kesimpulan bahwa rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk., dikarenakan masalah mengenai sisi gaji yang diterima setiap bulannya. Ketidakpuasan dari sisi gaji tersebut diperkuat lagi dengan diperolehnya nilai *r* hitung tertinggi sebesar 0.561, dandari analisis distribusi frekusensi dengan berjumlah sebanyak 32 orang atau sebesar 78.1%. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Levinson dalam Kuntjoro (2002), apabila karyawan merasa tidak puas karena pekerjaan yang telah di lakukan tidak sebanding dengan pendapatan yang mereka terima, langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, teori dua-factor (*two factor theory*) ini menunjukkan bahwa untuk mengurangi intensi *turnover* maka perusahaan harus berusaha untuk meminimalisasi ketidakpuasan kerja dan memaksimalkan kepuasan kerja dengan cara mengelola sebaik-baiknya hygiene factors dan motivator factors.

4.5.2. Stres Kerja (X_2) Berpengaruh secara Signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang diukur oleh intensi *turnover customer service employee* memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya intensi *turnover customer service employee*. Artinya tinggi rendahnya intensi *turnover customer service employee* dijelaskan oleh stres kerja. Besarnya pengaruh stres kerja yang secara

langsung berpengaruh terhadap intensi *turnover customer service* sebesar 8.07%. Oleh karena itu, untuk mengurangi intensi *turnover customer service* perlu diupayakan mengurangi stres kerja, sehingga dapat memberikan pengaruh bagi *customer service* untuk mengurangi niatnya mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi.

Dengan demikian pengaruh mengenai stres kerja yang dirasakan *customer service* dalam hal ini perlu direndahkan untuk mengurangi keinginan *customer service* meninggalkan organisasi. Serta dampak negatif dari tingginya intensi *turnover customer service* yaitu mengakibatkan tingginya angka *turnover customer service*. Temuan penelitian ini, diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Elangovan (2001) bahwa Stres kerja berpengaruh positif pada keinginan untuk keluar. Sebagai implikasinya, perusahaan harus memiliki kemauan untuk mengurangi stres kerja yang dialami *customer service employee* sehingga dapat mengurangi tingginya *turnover intention*.

Temuan penelitian ini, diperkuat juga dengan perkataan yang dikemukakan oleh Handoko (2001) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif pada keinginan untuk keluar. Dalam masalah ini, bila stres kerja yang dirasakan oleh karyawan semakin besar maka prestasi akan berkurang dan mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan pun akan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, kehilangan untuk kemampuan untuk mengambil keputusan dan perilaku yang tidak teratur. Sedangkan yang paling ekstim adalah hilangnya prestasi kerja karena jatuh sakit atau tidak mampu bekerja lagi sehingga memicu keinginan *customer service* untuk keluar.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap *customer service employee* PT. Plaza Indonesia yang sudah keluar atau *resign* menunjukkan bahwa *customer service employee* yang stres terhadap pekerjaannya di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. tidak langsung memiliki keluar atau *resign* dari pekerjaan. Sebaliknya *customer service* yang tidak stres terhadap pekerjaannya tidak memiliki niat atau keinginan untuk keluar

atau *resign* dari pekerjaannya. Akan tetapi mereka kemungkinan akan memiliki keinginan untuk keluar ketika sudah lama bekerja sebagai *customer service* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Customer service employee di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. menyadari bahwa saat ini untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan keinginan atau harapan dan latar belakang pendidikan yang sesuai tidaklah mudah, sehingga karyawan yang stres terhadap pekerjaannya tidak langsung mengundurkan diri atau *resign* melainkan terus bekerja sampai mendapatkan pekerjaan lain dan berharap sebelum mendapatkan pekerjaan di perusahaan lain telah dipromosikan jabatan.

Stres kerja yang dirasakan oleh *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk., merupakan pertanyaan masalah mengenai pengembangan karir yang tidak jelas dan tidak transparan yaitu berjumlah sebanyak 38 orang sebesar 92.7%, dan masalah kurangnya kesempatan untuk naik karir atau jabatan yaitu berjumlah sebanyak 40 orang atau sebesar 97.6%. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir melalui keadilan dalam promosi internal pada umumnya sangat tidak memuaskan *customer service*. Ini terbukti dengan promosi internal tidak terjadi melalui proses yang transparan berdasarkan penilaian atas prestasi kinerja.

Kondisi tersebut dapat diperkuat dan dijelaskan berdasarkan Hariandja (2002) yang mengatakan bila seorang karyawan merasa perkembangan karirnya terhambat dan tidak berkembang sehingga tujuan karir tidak mungkin dicapainya dalam perusahaan tersebut, maka karyawan tersebut tidak akan memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak termotivasi, bahkan akan mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan.

4.5.3. Kepuasan Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) secara Signifikan terhadap Intensi *Turnover* (Y)

Secara simultan kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap intensi *turnover customer service employee* sebesar

0.322 = 32,2%. Sementara sisanya yaitu sebesar 0.678= 67.8% yang merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain misalnya balas jasa, pengembang karir, kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, etos kerja, kinerja, kompensasi dan lain-lain.

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel kepuasan kerja, stres kerja dan intensi *turnover* menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan stres kerja memiliki pengaruh simultan dan signifikan terhadap intensi *turnover* yang ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 9.039 dan nilai probability (Sig.) sebesar 0.001. Hal tersebut membuktikan bahwa banyak sekali *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. rendahnya kepuasan kerjadan tingginya stres terhadap pekerjaannya yang berakibat tingginya keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia yang sudah keluar atau *resign* menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja dan stres kerja yang tinggi menyebabkan tingginya *turnover intention*, sebaliknya ketidakpuasan kerja dan stres kerja yang rendah menyebabkan rendahnya *turnover intention*. Terdapat fakta empiris yang mengakibatkan mereka keluar, yaitu mereka menyadari bahwa ketika melihat dari luar, perusahaan tersebut terlihat begitu bagus yang berkeinginan bekerja di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. Setelah diterimakan dan merasakan adanya rendahnya kepuasan kerja dan stres kerja yang tinggi, mereka merasa kecewa dan berkeinginan keluar dan tentu menuju keluar atau *resign* dari pekerjaan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana hubungan Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover Customer Service Employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. Pengaruh dari faktor-faktor ini sangat penting untuk diketahui terutama membantu pihak manajemen perusahaan dalam upaya menyusun program-program dalam menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. merupakan sinyal awal terhadap *turnover*. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas dan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja, serta mempengaruhi citra baik atau buruk perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover*. Semakin rendah persepsi *customer service employee* akan kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula intensi *turnover customer service employee*. Sedangkan *customer service employee* yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya, akan memilih tidak keluar dari perusahaan. Jika *customer service employee* merasa bahwa perusahaan peduli terhadap masalah kecilnya gaji, maka hal itu akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja *customer service*. Gaji merupakan sebagian dari faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (faktor hygiene) dalam *two factor theory* oleh Herzberg.

Sementara untuk variabel Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover* cukup positif dan signifikan. Semakin tinggi persepsi *customer service employee* akan stres terhadap pekerjaannya, maka akan semakin tinggi pula intensi

turnover customer service employee. Sedangkan *customer service employee* yang merasa tidak stres dengan pekerjaannya, akan memilih tidak keluar dari perusahaan. Jika *customer service employee* merasa bahwa perusahaan peduli terhadap masalah pengembangan karir (*career development*), maka hal itu akan berpengaruh positif terhadap intensi *turnover customer service employee*. Pengembangan karir merupakan sebagian dari faktor yang dapat menyebabkan stres kerja dalam Hellriegel dan Slocum.

Sedangkan untuk kepuasan kerja dan stres kerja secara bersama-sama terhadap intensi *turnover customer service employee* cukup signifikan dan positif. Semakin rendah persepsi *customer service employee* akan kepuasan kerja dan semakin tinggi persepsi *customer service employee* akan stres kerja, maka akan semakin tinggi pula intensi *turnover customer service employee*. Sebaliknya semakin tinggi persepsi *customer service employee* akan kepuasan kerja dan semakin rendah persepsi stres kerja, maka akan semakin rendah pula intensi *turnover customer service employee*.

Masalah lain yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja dan tingginya stres kerja bagi *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk, yaitu tidak adanya program *job enrichment*. *Customer service employee* yang merasakan sudah tidak adanya suatu tantangan lagi dan bosan dengan pekerjaannya berkeinginan tinggi untuk keluar. Ditambah lagi fungsi *customer service employee* yang masih dianggap remeh dan kurang dihargai oleh perusahaan bisa dirasakan oleh karyawan dalam *Management Development Program* telah mengakibatkan tingginya *turnover*.

5.2. Saran

Setelah mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover Customer Service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk, maka penulis memberikan beberapa masukan kepada perusahaan sehubungan dengan upaya untuk menurunkan keinginan karyawan untuk keluar atau *resign* dari perusahaan. Dalam hal ini, sikap manajemen terhadap keluhan-keluhan dan masukan-masukan pendapat

mengenai gaji, pengembangan karir, dan pekerjaan itu sendiri merupakan yang menjadi perhatian utama *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. Jika persepsi kepuasan kerja dan stres kerja dapat diperbaiki, maka sebaiknya pihak manajemen:

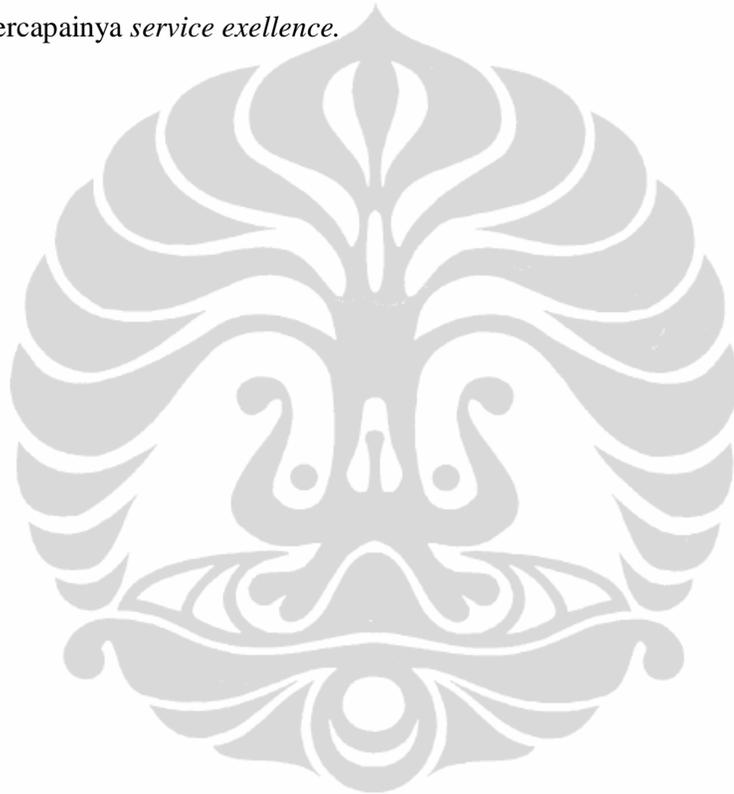
1. Meninjau lebih lanjut baik jumlah maupun kepuasan kerja dari sisi gaji mengenai sistem penggajian yang ada dan memperbaikinya menjadi lebih memadai dan lebih berkeadilan. Survei gaji untuk mengetahui besarnya pasaran gaji untuk *customer service employee* dapat dilakukan untuk mendapatkan patokan gaji yang sesuai (untuk membantu memastikan keadilan eksternal). Evaluasi pekerjaan untuk menilai berat-ringannya tiap-tiap *job* penting dilakukan (untuk memastikan keadilan internal).
2. Memberikan kepastian tentang pengembangan karir bagi *customer service employee*, dan cepat memberikan informasi tentang adanya lowongan kerja yang kosong. Diharapkan pula manajemen serta terlebih dahulu mengedepankan karyawan yang sudah bekerja di perusahaan untuk mengisi lowongan yang kosong.
3. Dalam *proses rekrutment and selection*, *Human Resource* harus mengkaji ulang proses-proses tersebut. Dimana mereka juga harus bisa menganalisa orang mana yang benar-benar niat, suka dan memiliki rasa untuk menolong seperti sifat-sifat yang harus dimiliki *customer service*. Intinya *turnover* bisa diantisipasi sejak rekrutmen. Sebagai contoh: menyeleksi karyawan menggunakan test psikologi yang handal, kalau belum punya perangkat itu cobalah gunakan jasa pihak ke tiga yaitu Konsultan Psikologi untuk melakukan psikotest terhadap calon karyawan. Memang psikotest tidak bisa menjamin 100% karyawan itu akan sesuai dengan keinginan manajemen, tetapi paling tidak memberikan gambaran yang lebih jelas dibandingkan dengan wawancara biasa.
4. Mengenai penanganan stres, manajemen perlu melakukan pencegahan dan manajemen stres secara komprehensif baik pada tingkat organisasi

maupun pada tingkat individu serta melibatkan peran berbagai sektor maupun berbagai kalangan profesional yang multi disiplin. Terdapat sejumlah strategi dalam rangka menanggulangi stres yang dialami karyawan seperti: 1) *Employee assistance program*. 2) Program-program yang mendukung *work-life balance*. 3) *Training leadership*. 4) Mendorong aktivitas fisik karyawan. 5) Kampanye *stress awareness*. 6) *Training* mengelola keuangan. 7) *Coaching* mengenai lifestyle yang sehat.

5. Setiap *customer service employee* harus mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan untuk tetap dapat menghasilkan karya atau kinerja yang maksimal. Untuk itu, pemimpin perusahaan perlu mengembangkan bakat atau kreativitas karyawan seperti membuat sistem *job enrichment* yang dapat dijadikan sebagai kesempatan bagi para karyawan untuk terus mengasah pemikiran kreatif yang dimiliki sehingga karyawan memiliki pengetahuan dan pengalaman baru yang dapat meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan masalah-masalah. Contoh diberikannya kesempatan setiap *customer service employee* mengerjakan administrasi, kearsipan dan pembuatan *schedule* yang biasa dilakukan oleh supervisor. Untuk lebih menantang lagi yaitu ikut berpartisipasi dan berdiskusi dalam memperbarui standar operational procedure (SOP) untuk *customer service*.
6. Dalam *career development* (pengembangan karir) untuk *customer service employee*, perusahaan sebaiknya memberikan fasilitas kepada karyawan yang ingin maju agar dapat meningkatkan kemampuannya. Hal ini dapat dilakukan melalui adanya perencanaan karir agar karyawan dapat merencanakan karirnya di masa yang akan datang, adanya pelatihan-pelatihan dan pemberian informasi karir yang jelas kepada karyawan. Bisa juga perusahaan untuk melancarkan program semacam itu dilakukan dengan cara memberi penghargaan kepada karyawan yang dianggap berprestasi yang dilakukan perbulan dan di akhir tahun akumulatifkan, dan siapa yang paling banyak menjadi

karyawan teladan perbulannya diberi semacam penghargaan baik itu dalam karir ataupun dalam kompensasi.

7. Perusahaan harus menfokuskan untuk memenuhi kebutuhan yang spesifik bagi *customer service employee* melalui *management development program* yang lebih terarah dan jelas. Dimana program-tersebut seperti *leadership*, *managing a team*, *managing your work*, *personal effectiveness*, dan *understanding our environment* dalam tercapainya *service excellence*.



DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. (1987). *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*. Journal of Applied Psychology.
- As'ad, M. (2003). Psikologi Industri. Liberty, Yogyakarta.
- Atkinson, Rita L., dkk., (2004). Pengantar Psikologi, Edisi ke-11, Jilid 2, Batam: Interaksara.
- Baron, Robert A., (1998). *Psychology*, Fourth Edition, MA: Allyn & Bacon.
- Boswell, C. A. (1992). *Work Stress and Job Satisfaction for the Community Heath Nurse*. Journal of Community Health Nursing, Vol. 9, No.4.
- Fishbein dan Ajzen, (1975). *Belief, Attitude, Intentions and Behavior: an Introduction to Theory and Research*. California, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, JR., (1996). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1, alih bahasa: Nunuk Ardiani, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gilmer, V. H. (1966). *Industrial Psychology*. USA: McGraw Hill Book Company Inc.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, (2003). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gwee, James dan Giokni., (2010). *Instant Quotations on Customer Service Excellence*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko, Hani, (1998). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Hastono, P. S. (2007). Basic Data Analysis for Health Research. Jakarta: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Hellriegel, Don and John W. Slocum, Jr. (2004). *Organizational Behavior*, 10th Edition, Thomson, South-Western, Ohio.
- Hinkin, Timothy R. And J. Bruce Tracey. (2000). *The cost of Turnover: Putting A Price on the Learning Curve*. Cornell Univeristy School of Hotel Administration. Ithaca, New York.
- Ivancevich, J. M., Robert Konopaske dan M. T. Matteson (2008). Organizational Behavior and Management. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Jewell, L.N., & Siegall M. (1998). Psikologi Industri/Organisasi. Edisi 2 (terjemahan). Jakarta: Arcan.
- Kasmir, (2008). *Etika Customer Service*. Edisi Pertama. Jakarta : Rajagrafindo

Persada.

- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. *Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior.
- Lussier, N Robert. (2005). *Human Relations in Organization Applications and skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred., 2008. *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw-Hill Book Co.
- Majid, Suharta Abdul., 2009. *Customer Service dalam Bisnis Jasa Transportasi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. (1994). *Manajemen Sumber Daya*. Edisi ke-3. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie, Penerjemah)*. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Michaels, C. E. and Spector, P. E. (1982). *Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model*. Journal of Applied Psychology.
- Mobley, W.H., (1977). *Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*. Journal of Applied Psychology.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover Causes, Consequences, and Control*. Reading, Manssachutts: Addison- Wesley Publishing.
- Mobley et. All (1987). *An evaluation of precursors of hospital employee turnover*. Journal of applied psychology Vol. 63 No 4 : 408-418.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers. (1982). *Employee-Organization Linkagers: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Milton, C.L. (1999). *Ethical Issues From Nursing Theoretical Perspectives*. Nursing Science Quarterly, 12(1): 20-25.
- Ndraha, Taliziduhu. (1999). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Reneka Cipta.
- Neumann W. Laurence. (2000). *Social Research Method, Qualitative and Quatitative Approaches*. 4th Edition, Boston: allyn and Bacon.
- Novliadi, Ferry. (2007), *Intensi Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*.
- Parson, C. K., Harold, D. M., and Leatherwood, M. L. (1985). *Turnover During Initial Emloyment: A Longitudinal Study of the Role of Causal*

Attributions. Journal of Applied Psychology.

- Rice, P. L. (1999). *Stress and Health* (3rd Edition). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai kencana.
- Robbins, Stephen P. (2003), *Organizational Behavior*, 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Jakarta: Salemba.
- Ross, R.R. and Altmeir.E.M (1994). *Intervention in Occupational Stress*. London, Sage Publication.
- Siagian, Sondang P. (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Smet, B. (1994). *Psikologi Kesehatan*. PT Gramedia Widia Sarana Indonesia. Jakarta
- Smither. R.D. (1998). *The psychology of Work and Human Performance*. United States: An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasi*. C.V Andi Offset, Yogyakarta.
- Spector, P.E. (2003). *Industrial and Organizational psychology*. Research and Practice. Third Edition. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Spillane, James J., (2008). *Managing Quality Customer Service, Pelayanan yang Berkualisat*. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Sunyoto, Ashar. (2001). *Psikologi perusahaan*. Bandung: Trigenda Karya.
- Sutrisno, Eddy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Prenada Media Group, Jakarta.
- Suwandi, dan Nur Indriantoro. 1999, "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.
- Tett, R.P. and J.P.Meyer (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings*. *Personnel Psychology* 46, 259-293.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra, (2007). *Service, Quality and Satisfaction*. C.V ANDI OFFSET, Yogyakarta.
- Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Williams, L. J., dan J. T. Hazer (1986). *Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods*. *Journal of Applied Psychology*.

- Woods, Robert H and Macaulay, James F, (1989). *Rx for Turnover: Retention Program that Work*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Zeffane, Rachid M., (1994). *Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach*. International Journal of Manpower.
- Laporan Tahun 2010 PT. Plaza Indonesi Realty Tbk.
- Plaza Indonesia Realty, <http://www.plazaindonesiarealty.com>, 29 Desember 2010.
- Entertainment X'nter, http://en.wikipedia.org/wiki/Entertainment_X'nter, 24 Oktober 2010.
- Jakarta Skyline, <http://jakartaskyline.blogspot.com/>, 17 Februari 2010
- Senayan City. Expart Web Site Association Jakarta, Indonesia <http://www.expat.or.id>, 30 April 2010.



Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara

Di

Jakarta

Dalam rangka menyelesaikan studi Program Pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yatna Nayaputera
NPM : 0906589412
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Judul : Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover Customer Service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara Responden untuk bersedia menjadi responden dalam penelitian ini untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi Pascasarjana.

Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan sangat bermanfaat dan tidak ada jawaban yang salah atau benar atas pernyataan yang diberikan tetapi kami sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasan dalam menjawab setiap pertanyaan kuesioner yang kami sediakan.

Kami sangat menjunjung tinggi komitmen dan kepercayaan yang Bapak/Ibu/Saudara berikan serta menjaga kerahasiaan jawaban dari kuesioner ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

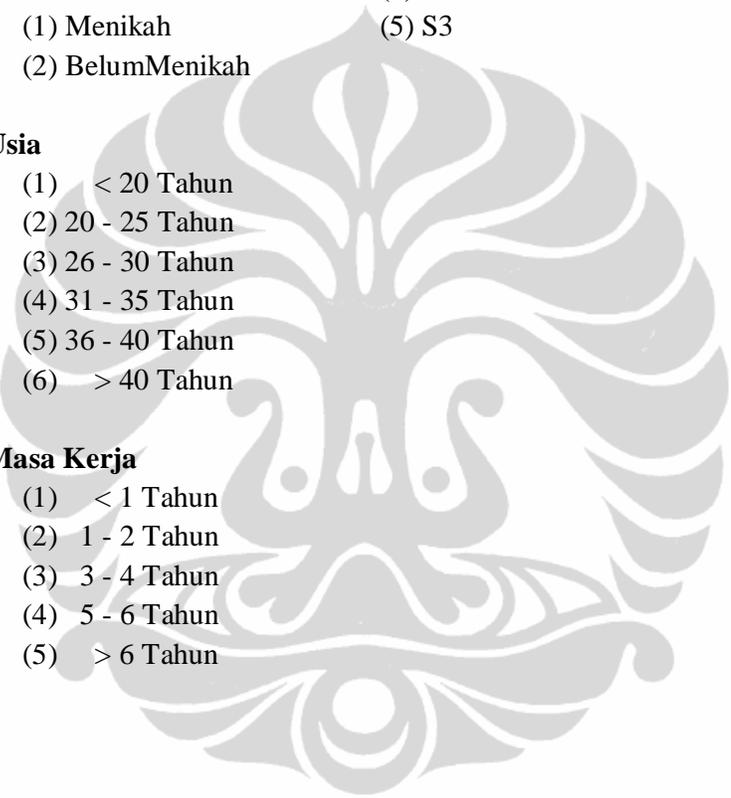
Jakarta, May 2011.

Peneliti

Yatna Nayaputera

I. IDENTITAS RESPONDEN

Berikan Tanda Silang (X) Pada Nomor Yang Menjadi Pilihan Bapak/Ibu/Saudara

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Jenis Kelamin | 5. Pendidikan Terakhir |
| (1) Laki-laki | (1) SMA |
| (2) Perempuan | (2) D3 |
| | (3) S1 |
| 2. Status Perkawinan | (4) S2 |
| (1) Menikah | (5) S3 |
| (2) Belum Menikah | |
| 3. Usia | |
| (1) < 20 Tahun | |
| (2) 20 - 25 Tahun | |
| (3) 26 - 30 Tahun | |
| (4) 31 - 35 Tahun | |
| (5) 36 - 40 Tahun | |
| (6) > 40 Tahun | |
| 4. Masa Kerja | |
| (1) < 1 Tahun | |
| (2) 1 - 2 Tahun | |
| (3) 3 - 4 Tahun | |
| (4) 5 - 6 Tahun | |
| (5) > 6 Tahun | |
- 

II. Variabel Kepuasan Kerja

Petunjuk Pengisian:

1. Untuk setiap pertanyaan, berikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara atau yang paling mendekati pendapat Bapak/Ibu/Saudara.
2. Tiap pertanyaan hanya memilih 1 jawaban.
3. Bacalah pernyataan dengan baik sebelum menjawab.

Pilihan Jawaban:

STS	:Sangat Tidak Setuju, dengan nilai 1 (lima).
TS	: Tidak Setuju, dengan nilai 2 (empat).
N	: Netral, dengan nilai 3 (tiga).
S	: Setuju, dengan nilai 4 (dua).
SS	: Sangat Setuju, dengan nilai 5 (satu).

Selamat Mengerjakan☺

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saudara kurang puas dengan besarnya gaji yang diterima tiap bulan.					
2.	Saudara kurang betah dengan lingkungan tempat bekerja.					
3.	Saudara merasa kurang puas dengan kebijakan perusahaan terhadap <i>customer service</i> .					
4.	Atasan saudara kurang profesional, membimbing dan mengajarkan teknik pekerjaan dengan baik.					
5.	Kerja sama antara teman sekerja berjalan dengan harmonis dalam menyelesaikan pekerjaan..					
6.	System penilaian prestasi kerja tidak dilakukan secara objektif.					
7.	Atasan saya mau menerima pendapat dan masukan dari bawahannya					
8.	Setiap karyawan diberikan wewenang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya.					
9.	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan.					

10.	Saya tidak menyukai bidang pekerjaan yang dilakukan saat ini.					
-----	---	--	--	--	--	--



III. Variabel Stres Kerja

Petunjuk Pengisian:

1. Untuk setiap pertanyaan, berikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara atau yang paling mendekati pendapat Bapak/Ibu/Saudara.
2. Tiap pertanyaan hanya memilih 1 jawaban.
3. Bacalah pernyataan dengan baik sebelum menjawab.

Pilihan Jawaban:

STS	:Sangat Tidak Setuju, dengan nilai 1 (lima).
TS	: Tidak Setuju, dengan nilai 2 (empat).
N	: Netral, dengan nilai 3 (tiga).
S	: Setuju, dengan nilai 4 (dua).
SS	: Sangat Setuju, dengan nilai 5 (satu).

Selamat Mengerjakan☺

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saudara menerima beban kerja terlalu banyak.					
2.	Kurangnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari.					
3.	Saudara melakukan rutinitas yang sama setiap harinya membuat bosan (misalnya mendengarkan keluhan-keluhan dari pengunjung).					
4.	Saudara lelah dengan jadwal kerja yang ditetapkan yaitu bersifat shift.					
5.	Saya kadang bimbang dengan tugas yang diberikan dari atasan.					
6.	Saya bimbang dengan tujuan atau goal organisasi karena kurang sosialisasi penjelasan dari manajemen.					
7.	Karir dikantor kurang jelas dan tidak transparan.					
8.	Kurangnya kesempatan untuk naik karir atau jabatan.					

9	Sering terjadi pelecehan seksual oleh karyawan atau pengunjung (seperti mencolek atau memandang bagian sensitif tubuh).					
10	Terjadi perkelahian mulut antar karyawan.					
11.	Peran di keluarga sering terganggu karena kerja.					
12	kerja dengan peran diluar seperti penyanyi, atlet dan lain-lain sering bentrok dan mengakibatkan batal					



IV. Variabel Intensi *Turnover*

Petunjuk Pengisian:

1. Untuk setiap pertanyaan, berikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara atau yang paling mendekati pendapat Bapak/Ibu/Saudara.
2. Tiap pertanyaan hanya memilih 1 jawaban.
3. Bacalah pernyataan dengan baik sebelum menjawab.

Pilihan Jawaban:

STS	:Sangat Tidak Setuju, dengan nilai 1 (lima).
TS	: Tidak Setuju, dengan nilai 2 (empat).
N	: Netral, dengan nilai 3 (tiga).
S	: Setuju, dengan nilai 4 (dua).
SS	: Sangat Setuju, dengan nilai 5 (satu).

Selamat Mengerjakan 😊

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan sekarang.					
2.	Saya bermaksud untuk mencari lowongan pekerjaan lain.					
3.	Saya sering mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain.					
4.	Saya berkeinginan untuk meninggalkan organisasi.					

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara

Di

Jakarta

Dalam rangka menyelesaikan studi Program Pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yatna Nayaputera
NPM : 0906589412
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Judul : Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi Turnover *Customer Service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.

Sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara yang sudah *resign* dari PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. untuk menjadi responden dalam penelitian ini untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi Pascasarjana.

Hasil jawaban wawancara Bapak/Ibu/Saudara akan sangat bermanfaat dan peneliti sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasan dalam menjawab setiap pertanyaan wawancara yang telah disediakan.

Kami sangat menjunjung tinggi komitmen dan kepercayaan yang Bapak/Ibu/Saudara berikan serta menjaga kerahasiaan jawaban dari wawancara ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Juni 2011.

Peneliti

Yatna Nayaputera

I. IDENTITAS RESPONDEN

Peneliti memberika pertanyaan dan mengisi identitas para Bapak/Ibu/Saudara.

1. Jenis Kelamin **5. Pendidikan Terakhir**

- (1) Laki-laki (1) SMA
- (2) Perempuan (2) D3

2. Status Perkawinan (3) S1

- (1) Menikah (4) S2
- (2) BelumMenikah (5) S3

3. Usia

- (1) < 20 Tahun
- (2) 20 - 25 Tahun
- (3) 26 - 30 Tahun
- (4) 31 - 35 Tahun
- (5) 36 - 40 Tahun
- (6) > 40 Tahun

4. Masa Bekerja

- (1) < 1 Tahun
- (2) 1 - 2 Tahun
- (3) 3 - 4 Tahun
- (4) 5 - 6 Tahun
- (5) > 6 Tahun

6. Dimana Bapak/ibu/saudara bekerja sekarang? Jabatan?

Jawaban :

.....

.....

II. PEDOMAN WAWANCARA

KEPUASAN KERJA	
1	Kurang puas dengan besarnya gaji yang diterima tiap bulan. Penjelasan.....
2	Tidak betah dengan lingkungan tempat bekerja Penjelasan.....
3	Kurang puas dengan kebijakan perusahaan terhadap pengembangan <i>customer service</i> . Penjelasan.....
4	Kadang bimbang dengan tugas yang diberikan dari atasan sebab berbeda dengan job description. Penjelasan.....
5	Kerjasama kurang berjalan harmonis antar <i>customer service</i> dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Penjelasan.....
6	System penilaian prestasi kerja dilakukan secara objektif. Penjelasan.....
7	Atasan mau menerima pendapat dan masukan dari bawahan. Penjelasan.....
8	Karyawan diberikan wewenang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Penjelasan.....
9	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan. Penjelasan.....
10	Tidak menyukai bidang pekerjaan yang dilakukan saat ini. Penjelasan.....
STRES KERJA	
1	Beban kerja terlalu banyak. Penjelasan.....
2	Kurangnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari. Penjelasan.....
3	Bosan dengan rutinitas yang sama setiap harinya. Penjelasan.....
4	Lelah dengan jadwal kerja yang ditetapkan bersifat shift. Penjelasan.....
5	Bimbang dengan tugas yang diberikan dari atasan. Penjelasan.....
6	Bimbang dengan tujuan atau goal organisasi. Penjelasan.....
7	Karir dikantor kurang jelas dan tidak transparan. Penjelasan.....

8	Kurangnya kesempatan untuk naik karir atau jabatan. Penjelasan.....
9	Terjadi pelecehan seksual oleh karyawan atau pengunjung. Penjelasan.....
10	Terjadi perkelahian mulut antar karyawan. Penjelasan.....
11	Peran di dalam keluarga sering terganggu karena kerja. Penjelasan.....
12	Kerja dengan aktifitas lain suka bentrok yang mengakibatkan batal. Penjelasan.....
INTENSI TURNOVER	
1	Berpikiran untuk keluar dari pekerjaan sekarang. Penjelasan.....
2	Bermaksud untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Penjelasan.....
3	Mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain. Penjelasan.....
4	Berkeinginan untuk meninggalkan organisasi. Penjelasan.....

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara

Hasil Uji Validitas dengan SPSS Versi 17.0 For Windows

I. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

		Correlations										
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Score_Total
X1.1	Pearson Correlation	1	.080	.018	.327*	.446**	.276	.220	.048	.306	.239	.561**
	Sig. (2-tailed)		.618	.913	.037	.003	.081	.167	.764	.052	.133	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.2	Pearson Correlation	.080	1	.421**	.018	.088	-.060	.142	-.161	-.086	.271	.480**
	Sig. (2-tailed)	.618		.006	.911	.586	.709	.377	.314	.593	.086	.001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.3	Pearson Correlation	.018	.421**	1	-.038	.213	-.087	.222	-.190	.074	.167	.393*
	Sig. (2-tailed)	.913	.006		.811	.181	.589	.162	.234	.647	.296	.011
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.4	Pearson Correlation	.327*	.018	-.038	1	.286	.059	-.122	.123	.070	.406**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.037	.911	.811		.070	.713	.449	.444	.666	.008	.010
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.5	Pearson Correlation	.446**	.088	.213	.286	1	.085	.150	.067	.200	.251	.512**
	Sig. (2-tailed)	.003	.586	.181	.070		.599	.350	.678	.211	.114	.001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.6	Pearson Correlation	.276	-.060	-.087	.059	.085	1	.465**	.341*	.454**	-.044	.423**
	Sig. (2-tailed)	.081	.709	.589	.713	.599		.002	.029	.003	.783	.006
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.7	Pearson Correlation	.220	.142	.222	-.122	.150	.465**	1	.212	.228	.243	.491**
	Sig. (2-tailed)	.167	.377	.162	.449	.350	.002		.183	.151	.125	.001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.8	Pearson Correlation	.048	-.161	-.190	.123	.067	.341*	.212	1	.431**	.148	.325*
	Sig. (2-tailed)	.764	.314	.234	.444	.678	.029	.183		.005	.355	.038
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.9	Pearson Correlation	.306	-.086	.074	.070	.200	.454**	.228	.431**	1	.098	.459**
	Sig. (2-tailed)	.052	.593	.647	.666	.211	.003	.151	.005		.542	.003
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.10	Pearson Correlation	.239	.271	.167	.406**	.251	-.044	.243	.148	.098	1	.552**
	Sig. (2-tailed)	.133	.086	.296	.008	.114	.783	.125	.355	.542		.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Score_Total	Pearson Correlation	.561**	.480**	.393*	.400**	.512**	.423**	.491**	.325*	.459**	.552**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.011	.010	.001	.006	.001	.038	.003	.000	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

II. Hasil Uji Validitas Instrumen Stres kerja (lanjutan)

Correlations													Score_Total	
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12		
X2.1	Pearson Correlation	1	.096	.137	.261	-.024	.090	.377	.454	.212	.253	.087	.278	.541
	Sig. (2-tailed)		.551	.393	.099	.879	.575	.015	.003	.183	.110	.590	.079	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.2	Pearson Correlation	.096	1	.073	.043	.571	-.229	.095	.340	.035	.244	.147	.152	.474
	Sig. (2-tailed)	.551		.648	.792	.000	.149	.554	.030	.826	.124	.357	.343	.002
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.3	Pearson Correlation	.137	.073	1	.228	.232	.029	.053	.146	.231	-.014	.067	.073	.421
	Sig. (2-tailed)	.393	.648		.152	.144	.858	.742	.363	.146	.930	.678	.651	.006
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.4	Pearson Correlation	.261	.043	.228	1	.129	.037	.107	.228	.060	.231	.259	.270	.558
	Sig. (2-tailed)	.099	.792	.152		.421	.820	.506	.152	.711	.146	.102	.088	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.5	Pearson Correlation	-.024	.571	.232	.129	1	-.254	.328	.172	.118	-.002	.308	.175	.543
	Sig. (2-tailed)	.879	.000	.144	.421		.109	.036	.281	.462	.988	.050	.273	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.6	Pearson Correlation	.090	-.229	.029	.037	-.254	1	-.094	.115	-.338	.254	-.200	-.272	.008
	Sig. (2-tailed)	.575	.149	.858	.820	.109		.557	.475	.030	.109	.209	.085	.962
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.7	Pearson Correlation	.377	.095	.053	.107	.328	-.094	1	.338	.118	-.002	.520	.056	.582
	Sig. (2-tailed)	.015	.554	.742	.506	.036	.557		.030	.462	.988	.000	.727	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.8	Pearson Correlation	.454	.340	.146	.228	.172	.115	.338	1	.045	.228	.190	.197	.638
	Sig. (2-tailed)	.003	.030	.363	.152	.281	.475	.030		.781	.151	.234	.218	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.9	Pearson Correlation	.212	.035	.231	.060	.118	-.338	.118	.045	1	-.004	-.115	.261	.215
	Sig. (2-tailed)	.183	.826	.146	.711	.462	.030	.462	.781		.982	.473	.100	.177
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.10	Pearson Correlation	.253	.244	-.014	.231	-.002	.254	-.002	.228	-.004	1	.268	.339	.433
	Sig. (2-tailed)	.110	.124	.930	.146	.988	.109	.988	.151	.982		.090	.030	.005
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.11	Pearson Correlation	.087	.147	.067	.259	.308	-.200	.520	.190	-.115	.268	1	.249	.568
	Sig. (2-tailed)	.590	.357	.678	.102	.050	.209	.000	.234	.473	.090		.117	.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X2.12	Pearson Correlation	.278	.152	.073	.270	.175	-.272	.056	.197	.261	.339	.249	1	.426
	Sig. (2-tailed)	.079	.343	.651	.088	.273	.085	.727	.218	.100	.030	.117		.006
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Score_Total	Pearson Correlation	.541	.474	.421	.558	.543	.008	.582	.638	.215	.433	.568	.426	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.006	.000	.000	.962	.000	.000	.177	.005	.000	.006	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

III. Hasil Uji Validitas Instrumen Intensi *Turnover* (lanjutan)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Skor_Total
Y1	Pearson Correlation	1	.369*	.098	.455**	.766**
	Sig. (2-tailed)		.018	.540	.003	.000
	N	41	41	41	41	41
Y2	Pearson Correlation	.369*	1	.146	.477**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.018		.362	.002	.000
	N	41	41	41	41	41
Y3	Pearson Correlation	.098	.146	1	.176	.397*
	Sig. (2-tailed)	.540	.362		.272	.010
	N	41	41	41	41	41
Y4	Pearson Correlation	.455**	.477**	.176	1	.816**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.272		.000
	N	41	41	41	41	41
Skor_Total	Pearson Correlation	.766**	.718**	.397*	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000	
	N	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas dengan SPSS Versi 17.0 For Windows

I. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.612	10

II. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Stres Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.648	12

III. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Intensi *Turnover***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.635	4

RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : Yatna Nayaputera
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 25 April 1981
NPM : 0906589412
Alamat : Komp. Deplu Kreo No.21 Rt.001/01, Tangerang

RIWAYAT PENDIDIKAN

Sekolah Dasar : Sekolah Indonesia Cairo, Mesir
Lulus Tahun 1987
Sekolah Menengah Pertama : SMP Cenderawasih II
Lulus Tahun 1993
Sekolah Menengah Atas : SMA Cenderawasih II
Lulus Tahun 1996
Strata 1 : Hubungan Internasional
Universitas Nasional, Jakarta
Lulus Tahun 2008

RIWAYAT PEKERJAAN

2009 – 2011 : Customer Service
PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.
2008 – 2009 : Marketing
PT. Multi Mulya House
2000 – 2003 : Assistant Manager
Cuesta Collage Book Store
1999 – 2003 : Key Holder
Java Gallery