



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
KEORGANISASIAN TERHADAP INTENSI KELUAR
MARKETING AGENCY PT ASURANSI JASA
INDONESIA (PERSERO) DI JAKARTA**

TESIS

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

**Febri Yulianti
1006743090**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
JUNI, 2012**

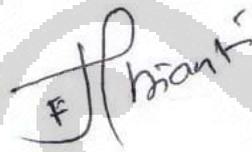
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Febri Yulianti

NPM : 1006743090

Tanda Tangan :



Tanggal : 28 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

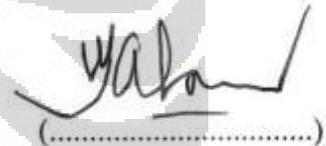
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Febri Yulianti
NPM : 1006743090
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen
Keorganisasian terhadap Intensi Keluar *Marketing*
Agency PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di
Jakarta

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 : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.,Sc



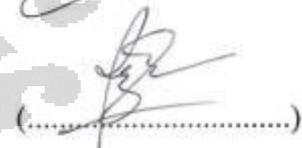
(.....)

Pembimbing Tesis : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si



(.....)

Penguji Ahli : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA



(.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman, M.Si



(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Juli 2012

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Febri Yulianti
NPM : 1006743090
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:

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian terhadap Intensi Keluar *Marketing Agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih mediakan/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 : 28 Juni 2012

Yang menyatakan



(Febri Yulianti)

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:

“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian terhadap Intensi Keluar *Marketing Agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta”

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. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si, 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. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), khususnya divisi SDM dan Biro Keagenan/Supervisi Kinerja KC Ritel yang telah memberikan bantuan, kesempatan, waktu dan dukungan dalam menyusun tesis ini.
4. Untuk kedua orang tua, adik, dan wahyu yang selalu memberikan semangat, saran-saran dan doanya kepada penulis selama ini.
5. Seluruh teman-teman PSDM 16 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. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dan pihak-pihak lain yang berkepentingan maupun sebagai bahan bacaan bagi kepastakaan yang ada.

Jakarta, 28 Juni 2012

(Febri Yulianti)

ABSTRACT

Name : Febri Yulianti
Study Program : Administrative Science
Title : THE AFFECT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE TURNOVER INTENTION MARKETING AGENCY AT PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO) JAKARTA

This study discusses the linkages between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention marketing agency employee of PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) in Jakarta. This study uses a quantitative approach with the primary data collection technique through a questionnaire. The purpose of this study is to gain an influence analysis overview of job satisfaction and organisational commitment on turnover intention. The results showed that the job satisfaction and organisational commitment variables are the predictor of turnover intention variables. It is indicated by the results of hypothesis tests both the z and correlation. In this context, the job satisfaction variable proven to be the dominant variable predictor on turnover intention. This is shown by the result of correlation and z value on the job satisfaction variable more bigger than organizational commitment to turnover intention.

Keywords: turnover intention, job satisfaction, organisational commitment.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	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.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Signifikasi Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN LITERATUR	
2.1 Intensi Keluar.....	11
2.1.1 Definisi Intensi Keluar.....	11
2.1.2 Faktor yang Berperan pada Intensi Keluar.....	14
2.1.3 Dampak Intensi Keluar.....	17
2.2 Kepuasan Kerja.....	19
2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	19
2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja.....	22
2.2.3 Pentingnya Kepuasan Kerja.....	25
2.3 Komitmen Keorganisasian.....	26
2.3.1 Definisi Komitmen Keorganisasian.....	26
2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Keorganisasian.....	29
2.4 Keterkaitan Kepuasan Kerja, Komitmen Keorganisasian dan Intensi Keluar.....	30
2.4.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar.....	30
2.4.2 Pengaruh Komitmen Keorganisasian terhadap Intensi Keluar.....	31
2.4.3 Kepuasan Kerja, Komitmen Keorganisasian dan Intensi Keluar.....	32
2.5 Penelitian Terdahulu.....	33
2.6 Model Analisis.....	36
2.7 Hipotesis Penelitian.....	36
2.8 Oprasionalisasi Konsep.....	37

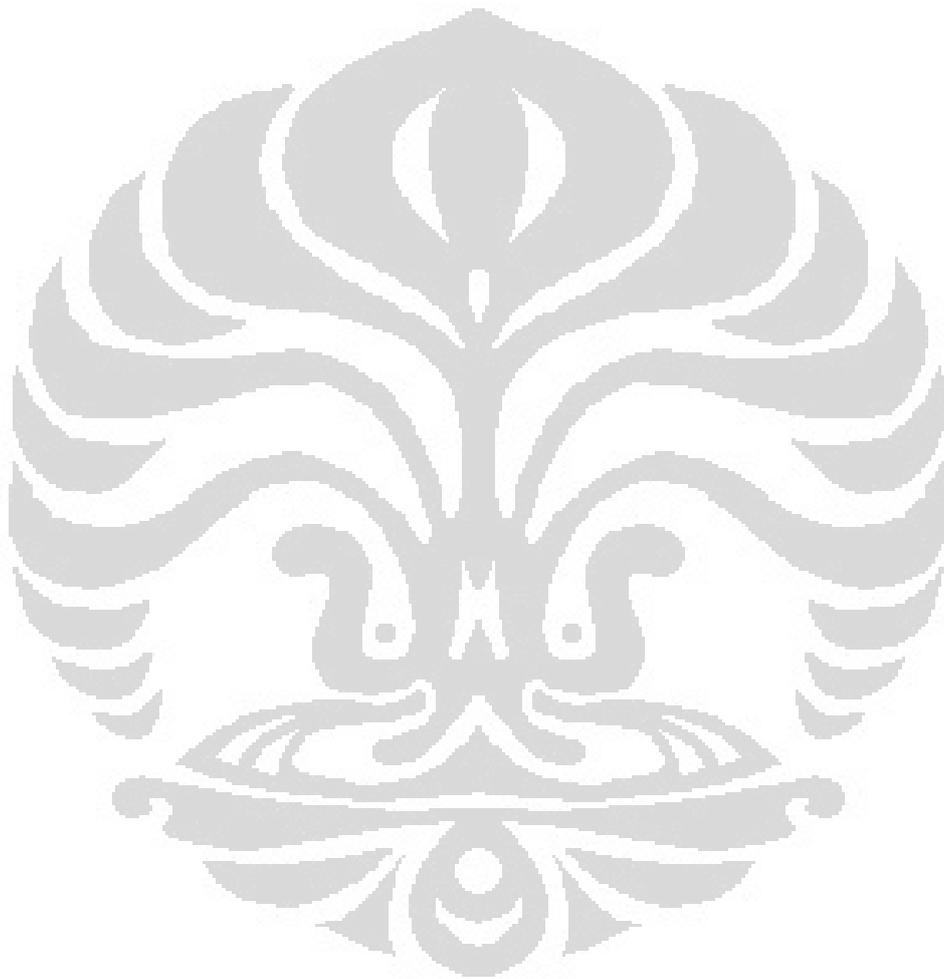
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Pendekatan Penelitian.....	39
3.2	Jenis Penelitian.....	39
3.3	Lokasi dan Waktu penelitian.....	40
3.3.1	Lokasi Penelitian.....	40
3.3.2	Waktu Penelitian.....	40
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian.....	48
3.6	Uji Instrumen Penelitian.....	49
3.6.1	Uji Validitas.....	50
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	52
3.7	Metode Analisis Data.....	54
3.7.1	Uji Normalitas Data.....	54
3.7.2	Statistik Deskriptif.....	55
3.7.3	Korelasi Sederhana.....	55
3.7.4	Uji Z.....	57
3.9	Keterbatasan Penelitian.....	57
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Profil Perusahaan.....	59
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	59
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	61
4.1.3	Budaya Perusahaan.....	61
4.1.4	Sumber Daya Manusia.....	62
4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	62
4.2.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja.....	63
4.2.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen Keorganisasian.....	66
4.2.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Intensi Keluar.....	71
4.3	Hasil Uji Normalitas Data.....	72
4.4	Deskripsi Statistik.....	73
4.4.1	Karakteristik Responden.....	73
4.4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	78
4.5	Hasil Penelitian.....	85
4.5.1	Korelasi Sederhana.....	85
4.5.2	Hasil Pengujian Hipotesis melalui Uji Z.....	87
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian.....	88
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Simpulan.....	92
5.2	Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA		95
LAMPIRAN		101

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data <i>Turnover</i> Karyawan <i>Marketing Agency</i> PT Asuransi Jasa Indonesia di Jakarta Tahun 2009-2011.....	3
Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya.....	33
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep.....	37
Tabel 3.1	Skor Jawaban Responden.....	43
Tabel 3.2	Item Pernyataan Untuk Mengukur Intensi Keluar Organisasi.....	43
Tabel 3.3	Item Pernyataan Untuk Mengukur Kepuasan Kerja.....	44
Tabel 3.4	Item Pernyataan Untuk Mengukur Komitmen Keorganisasian.....	46
Tabel 3.5	Jumlah Populasi Berdasarkan Lokasi.....	49
Tabel 3.6	Ukuran KMO.....	51
Tabel 3.7	Pedoman Ukuran Validitas.....	51
Tabel 3.8	Tingkat Keandalan.....	54
Tabel 3.9	Rentang Koefisien Korelasi.....	56
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1).....	63
Tabel 4.2	Hasil Uji Ulang Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1).....	65
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Keorganisasian (X_2).....	67
Tabel 4.4	Hasil Uji Ulang Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Keorganisasian (X_2).....	69
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Intensi Keluar (Y).....	71
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas Data.....	72
Tabel 4.7	Jenis Kelamin Responden.....	73
Tabel 4.8	Usia Responden.....	73
Tabel 4.9	Pendidikan Formal Terakhir Responden.....	74
Tabel 4.10	Lama Kerja Responden.....	75
Tabel 4.11	Responden Berdasarkan Jabatan.....	76
Tabel 4.12	Responden Berdasarkan Lokasi Kerja.....	77
Tabel 4.13	Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X_1)..	78
Tabel 4.14	Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Keorganisasian (X_2).....	81
Tabel 4.15	Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Intensi Keluar (Y).....	84
Tabel 4.16	Hasil Uji Korelasi Sederhana.....	85
Tabel 4.17	Hasil Uji Z.....	87
Tabel 4.18	Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Terhadap Hipotesis Penelitian.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tahapan-Tahapan Kognitif.....	13
Gambar 2.2	Model Analisis.....	36



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Riwayat Hidup
Lampiran 2 Kuesioner
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dengan menggunakan Uji Kaiser Mayer Olkin pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *before rotation*
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan Uji *Cronbach's Alpha* pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *before rotation*
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dengan menggunakan Uji Kaiser Mayer Olkin pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *after rotation*
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan Uji *Cronbach's Alpha* pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *after rotation*
Lampiran 7 Hasil Uji Korelasi
Lampiran 8 Borang Konsultasi Rancangan Tesis
Lampiran 9 Borang Kehadiran Dalam Ujian Proposal Tesis/Ujian Tesis



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri asuransi di Indonesia, baik asuransi kerugian, kecelakaan maupun asuransi jiwa, semakin melaju dengan pesat. Hal ini ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan asuransi yang berdiri, yang berarti tingkat persaingan perusahaan sejenis semakin tajam. Ketersediaan sumber daya yang berkualitas merupakan elemen utama dalam suatu organisasi guna menghadapi persaingan tersebut. Sukses atau tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu berprestasi maksimal. Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh sejauh mana sistem bidang sumber daya manusia ini sanggup menunjang kinerja perusahaan untuk menuju visi dan misi perusahaan serta dapat memuaskan keinginan karyawan dalam bekerja. Robbins (2003) menjelaskan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi ikut menentukan kinerja organisasi, hal ini terjadi karena perilaku organisasi yang menghasilkan kinerja tinggi sangat tergantung pada perilaku sumber daya manusia di dalamnya, baik secara individu maupun berkelompok, yang mengarah pada perilaku yang efektif dan mencapai tingkatan kinerja yang tinggi.

Keberhasilan pengelolaan perusahaan perlu didukung oleh unsur-unsur yang ada dan salah satunya adalah strategi di dalam manajemen penjualan (Ferdinand, 2000:49). Manajemen penjualan memandang tenaga penjual adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Tenaga penjual memiliki peran penting di dalam keberhasilan organisasi, Baker (1999: 103) mengatakan bahwa tenaga penjual memiliki peran yang penting karena akan berdampak pada penciptaan keunggulan bersaing melalui pencapaian

tujuan, yaitu (1) peningkatan volume penjualan, (2) peningkatan profitabilitas dan (3) peningkatan kepuasan pelanggan. Tenaga penjual memiliki kinerja yang unggul apabila target yang ditetapkan oleh perusahaan tercapai. Pada bidang industri asuransi, peran tenaga penjual seperti *marketing agency* dalam penjualan asuransi bukan sekedar pelengkap, melainkan vital. Peran yang dimaksud adalah sejumlah kegiatan yang diharapkan oleh prospek sehubungan dengan kedudukannya sebagai penjual jasa asuransi. Tanpa peran tersebut, prospek bisa kesulitan mendapatkan pelayanan jasa asuransi.

PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai salah satu BUMN yang memiliki kinerja usaha gemilang di Indonesia yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia, visinya yaitu menjadi perusahaan asuransi yang tangguh dalam persaingan global dan menjadi market leader di pasar domestik dan misinya menyelenggarakan usaha asuransi kerugian dengan reputasi Internasional melalui peningkatan pangsa pasar, pelayanan prima dan tetap menjaga tingkat profitabilitas serta memenuhi harapan stakeholders. Perjalanan waktu telah membuktikan bahwa PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) atau yang dikenal dengan Asuransi Jasindo, memang memiliki pengalaman yang mumpuni, panjang dan matang di bidang Asuransi Umum bahkan sejak era kolonial. Pengalaman ini memberikan nilai kepeloporan tersendiri bagi keberadaan dan pertumbuhan kinerja Asuransi Jasindo hingga saat ini, sehingga berhasil dalam meraih kepercayaan publik baik yang ada di dalam maupun di luar negeri. (Sumber: www.jasindo.co.id)

Sepanjang kurun waktu tahun 2009 – 2011 PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) mempekerjakan 193 *marketing agency* untuk memenuhi target penjualan ritel di Jakarta. Selama periode tersebut pula terjadi angka keluar karyawan pada *marketing agency (turnover)* yang cukup tinggi.

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan Marketing Agency di Jakarta
PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)
Periode Tahun 2009 – 2011

Tahun	Jumlah Resign	Jumlah Marketing Agency
2009	11	80
2010	15	70
2011	23	43

Sumber : Biro Keagenan dan Supervisi KC Ritel PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui, bahwa jika dilihat secara keseluruhan jumlah *marketing agency* yang keluar selama tiga tahun terakhir telah mencapai persentase yang cukup tinggi dari total keseluruhan jumlah *marketing agency* pada tahun tersebut. Pada tahun 2009 angka keluar karyawan *marketing agency* mencapai 13% dan meningkat hingga 21% di tahun 2010, selanjutnya pada tahun 2011 angka keluar karyawan meningkat tajam menjadi 53%. Dan terhitung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, karyawan *marketing agency* yang keluar mencapai angka 49 karyawan atau sebesar 25.39% dari jumlah karyawan pada periode tersebut. Walaupun belum mencapai setengahnya, angka *turnover* tinggi terjadi di salah satu perusahaan asuransi milik BUMN ini cukup mengundang perhatian. Suatu perusahaan asuransi milik negara bisa mengalami *turnover* pada karyawan *marketing agency* yang tinggi. Padahal dengan nama yang besar dan citra perusahaan yang tergolong baik, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka *turnover* yang rendah.

Berbagai definisi tentang *turnover* diungkapkan oleh para peneliti. Salah satunya Zeffane (1994) *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupaya biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai penyebab tingginya angka keluar *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero), maka peneliti mencoba melakukan wawancara dengan *marketing agency* yang sudah keluar dari perusahaan, dari hasil wawancara diketahui bahwa banyak *marketing agency* yang tidak puas dalam pelaksanaan pekerjaan dimana mereka kurang puas dengan beban kerja yang cukup tinggi seperti target penjualan yang tidak disertai insentif dan komisi yang kurang memadai serta pemberian kompensasi yang diterima setiap bulannya tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan dengan adanya masalah ini dapat menghambat kerja *marketing agency* karena komisi dan insentif merupakan motivasi mereka dalam mencapai target penjualan. Masalah ketidakpuasan lainnya yaitu kurangnya bimbingan atasan (supervisi), komunikasi antara atasan dan bawahan terputus karena kesibukan pekerjaan masing-masing. Maka dari itu, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) harus memperhatikan masalah kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian *marketing agency*-nya jika tidak terpenuhi kepuasan kerjanya dapat menimbulkan niat untuk keluar bagi karyawan (*turnover intention*), yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Dalam menciptakan karyawan yang berkualitas dan mempunyai komitmen keorganisasian pada perusahaan agar karyawan tetap bertahan di perusahaan, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) selalu mengadakan

pelatihan rutin yang diadakan setiap 3 bulan sekali untuk meningkatkan keahlian *marketing agency* dalam bernegosiasi dan strategi pemasaran serta melakukan pertemuan rutin seperti : pertemuan pagi (morning briefing) dilakukan setiap pagi oleh seluruh tim *marketing agency* untuk membicarakan program kerja harian dan sasaran calon tertanggung yang akan digarap; pertemuan mingguan (weekly meeting) dilakukan setiap jumat oleh seluruh tim *marketing agency* untuk *review* program kerja harian sekaligus evaluasi terhadap prospek; dan pertemuan khusus (special meeting) dilakukan untuk membahas permasalahan yang hrs dicarikan solusi/pemecahan. Namun, usaha yang dilakukan PT Asuransi Jasa Indonesia belum mampu untuk menekan angka keluar karyawan khususnya pada *marketing agency*.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan *marketing agency* dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa penelitian dan literatur menunjukkan bahwa *intention to leave* atau intensi keluar mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata (Pasewark dan Strawser, 1996). Keinginan berpindah seseorang terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, penelitian tersebut dilakukan oleh Sunjoyo & Harsono, 2003; Lynn McFarlane Shore dan Harry J. Martin, 1989; Sumarto, 2009; Mayer dan Tett, 1993.

Kreitner dan Kinichi (2002:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang individu menyukai pekerjaannya, secara formal kepuasan kerja didefinisikan sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai sisi dari pekerjaannya. Gorge dan Jones (2003:95) menjelaskan mengenai kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaannya saat ini. Tingkat kepuasan kerja berkisar dari sangat puas hingga sangat tidak puas. Selain memiliki sikap terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, orang juga memiliki sikap terhadap berbagai aspek

pekerjaannya, seperti jenis pekerjaannya yang mereka lakukan, rekan kerja, penyelia maupun bawahannya, serta gaji yang mereka terima.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai salah satu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Hullin et al., dalam Mueller, 2003). Dari sisi pekerja, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya kinerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya tersebut dan akan memiliki kecenderungan untuk bekerja pada perusahaan yang sama.

George dan Jones (2003:95) menjelaskan komitmen terhadap organisasi sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang terhadap organisasi secara keseluruhan. Lambert et al (2001) mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi mempresentasikan ikatan antara pekerja dan organisasi yang mempekerjakannya. Ada tiga komponen keorganisasian, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas (Mayer dan Allen, 1991). Komitmen afektif berkaitan erat dengan keterkaitan emosional pada organisasi. Komitmen kontinuitas terjadi bila seseorang karyawan tetap bekerja di suatu perusahaan karena khawatir akan mengalami kerugian jika dirinya keluar. Komitmen normatif mengacu pada kewajiban moral yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini dapat terjadi karena karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan memperlakukannya dengan baik, sehingga ia merasa memiliki hutang untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Meyer (1993), peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen keorganisasian memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel-variabel penting organisasi yang berhubungan dengan outcome (misalnya : *turnover intention*). Variabel *outcome* yang

diuji pada rancangan penelitian ini berhubungan dengan keinginan individu untuk keluar dari organisasi karena keinginan sendiri (*voluntary turnover*) dan sampel yang akan digunakan adalah *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta. Menurut hasil penelitian Shore dan Martin (1989) dan Muller dan Price (1990), yang dikutip dari Lum et al (1998) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berhubungan dengan *turnover*, walaupun demikian komitmen keorganisasian lebih mempunyai hubungan yang kuat terhadap intensi keluar.

Kondisi tingginya angka keluar *marketing agency* ini menyebabkan kegiatan rekrutmen dan pelatihan harus dilakukan selama beberapa kali untuk menggantikan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan, untuk itu kepuasan kerja sangat penting dan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan dapat mengurangi intensi keluar.

Penjelasan di atas, merupakan stimuli bagi peneliti untuk mencari tahu lebih mendalam tentang bagaimana keterikatan antara kepuasan kerja, komitmen keorganisasian dan intensi keluar dengan menempatkan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia sebagai subjek penelitian. Oleh karena itu, topik bahasan penelitian fokus pada “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar *Marketing Agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia di Jakarta.”

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk melihat keterikatan antara 3 (tiga) variabel penelitian yaitu kepuasan kerja, komitmen keorganisasian dan intensi keluar. Yang menjadi variabel terikat yang tidak berdiri sendiri, intensi keluar. Sebagai variabel terikat yang tidak bisa berdiri sendiri,

intensi keluar, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Namun pada penelitian ini hanya dua faktor yang akan diteliti sebagai variabel yang dianggap dapat mempengaruhi intensi keluar, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian masing-masing memiliki pengaruh terhadap intensi keluar pada karyawan *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta ?
2. Dari kedua variabel kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, manakah yang merupakan variabel paling dominan dalam menentukan intensi keluar karyawan *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta ?

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. Mengetahui apakah kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian masing-masing memiliki pengaruh terhadap intensi keluar karyawan *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.
2. Mengidentifikasi, dari kedua variabel kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, variabel manakah yang paling dominan dalam menentukan intensi keluar karyawan *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

1.4. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau signifikansi sebagai berikut :

1. Secara akademis, penelitian ini dimaksudkan untuk memperkaya penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya karena pada penelitian ini merupakan bersifat *confirmatory study* tentang keterkaitan antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, intensi keluar. Dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam melihat gambaran mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi keluar karyawan khususnya di bidang bisnis asuransi.
2. Secara praktis, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menciptakan komitmen keorganisasian, sehingga mampu menekan dan menurunkan angka *turnover* karyawan *marketing agency* yang cukup tinggi yang pada akhirnya juga dapat mengurangi kerugian yang dialami perusahaan.

1.5. Sistematika Penelitian

Tesis ini dibagi dalam 5 (lima) bab dan tiap bab dibagi lagi dalam sub-sub bab. Adapun rincian masing-masing bab adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini digambarkan mengenai latar belakang masalah, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini diuraikan mengenai penelitian sebelumnya dan tinjauan pustaka yang berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen keorganisasian, dan intensi keluar, model analisis, hipotesis, oprasionalisasi konsep.

BAB III : METODE PENELITIAN

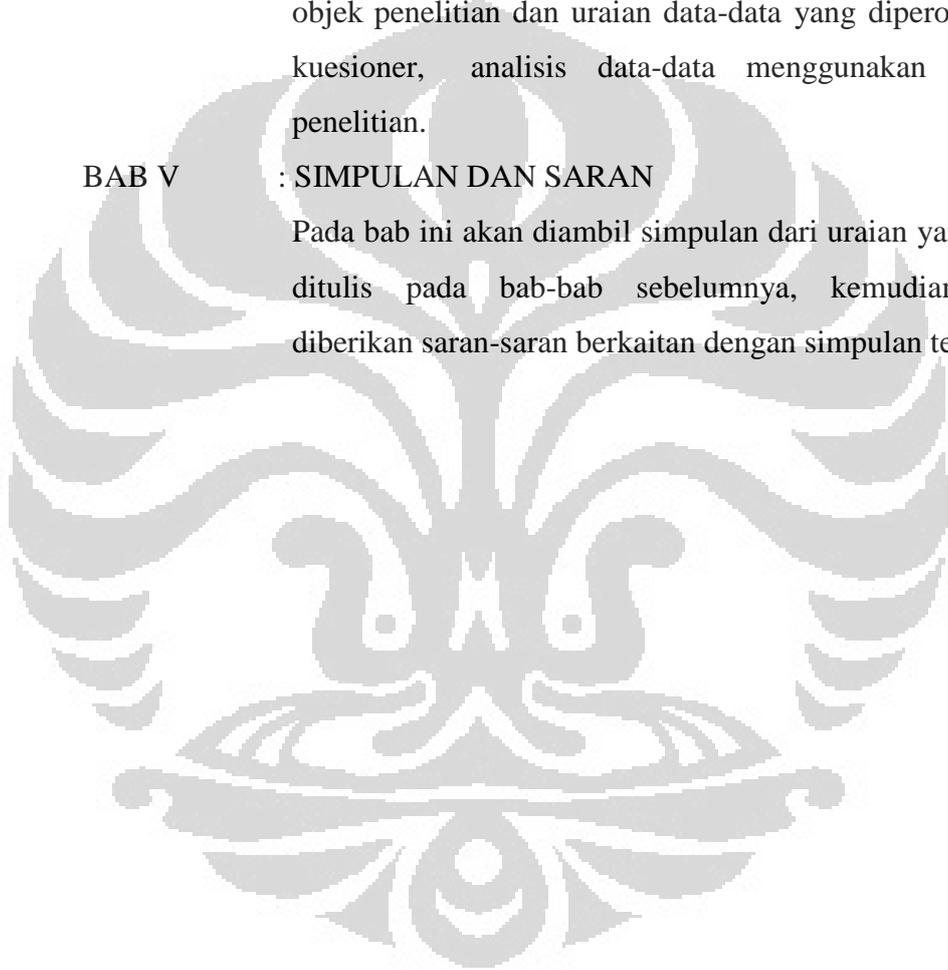
Memberikan penjelasan mengenai metode yang dipergunakan dalam penelitian, melalui teknik pengumpulan data, populasi, sampel, lokasi dan waktu penelitian, skala pengukuran dan teknis analisis data.

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 : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diambil simpulan dari uraian yang telah ditulis pada bab-bab sebelumnya, kemudian akan diberikan saran-saran berkaitan dengan simpulan tersebut.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Intensi Keluar (*Turnover Intention*)

2.1.1. Definisi Intensi Keluar

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Intensi Keluar juga dapat diartikan pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Pada setiap korporasi, 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) dalam Nayaputera 2011, yang menemukan bahwa memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaan memprediksi *turnover* lebih baik daripada pengekspresian perasaan terhadap pekerjaan (dalam Smither, 1998).

Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/ korporasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi (woods, dan Macaulay, 1989).

Robbins (1996), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw et al., 1998). Sedangkan *voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela dpt dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

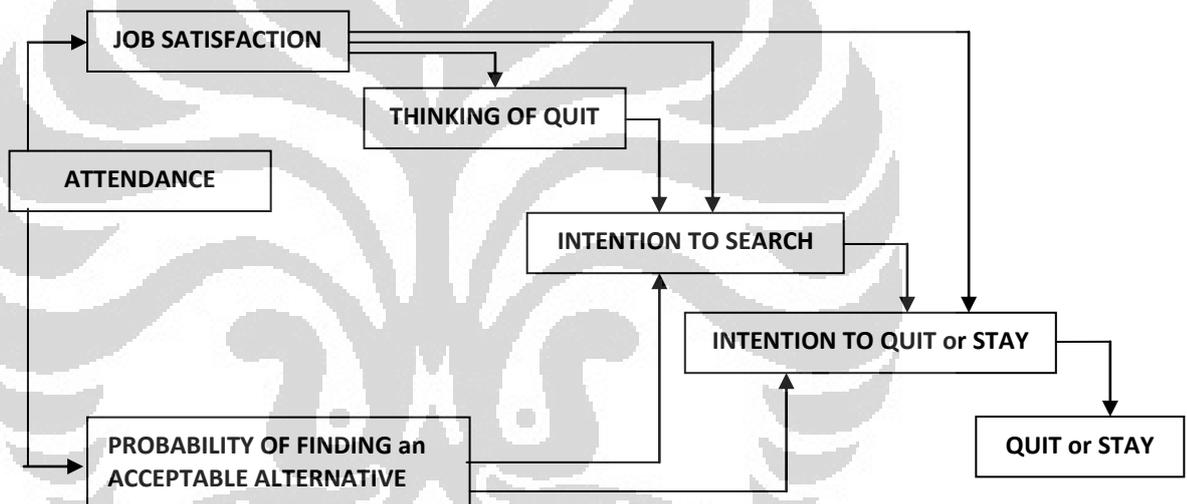
Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan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

Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan ditempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Lum et al., (1998) bahwa keinginan seseorang untuk ke luar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini

berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Mobley et. All (1978) merumuskan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya, yaitu: 1) Pikir-pikir untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*); 2) Berniat untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*Intention to search for another job*); 3) Berniat untuk meninggalkan pekerjaan (*Intention to quit*). Penjelasan ini dituangkan ke dalam gambar 2.1. di bawah ini.

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.

2.1.2. Faktor-faktor yang Berperan pada Intensi Keluar

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* saling berkaitan satu sama lain dan cukup kompleks. Di antara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas oleh beberapa peneliti yaitu:

Mobley (1986:95) menjelaskan secara detil faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* sebagai berikut:

- 1) Faktor Eksternal.

Dari faktor eksternal ada 2 (dua) sisi yang bisa dilihat yaitu:

a) Aspek lingkungan. Misal, tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain. Dalam aspek ini, tingkat-tingkat pekerjaan, pengangguran dan inflansi dapat mempengaruhi pergantian karyawan. Pilihan alternatif kesempatan kerja ditempat lain mempunyai korelasi positif dan signifikan dengan keinginan berpindah dan merupakan faktor utama yang terkait dengan keinginan berpindah (Rahman, Naqvi dan Ramai; 2008)

b) Aspek Individu.

Dalam aspek ini, usia muda dan masa kerja lebih singkat besar kemungkinannya untuk keluar. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikansi antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semain tinggi usia seseorang semakin rendah intensi *turnover*nya (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.

2) Faktor internal

Dari faktor internal ini, ada 5 (lima) sisi yang bisa dilihat sebagai berikut:

a) Budaya Organisasi.

Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Budaya korporasi merupakan

suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam korporasi. Budaya korporasi 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 korporasi 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 korporasi 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 korporasi itu.

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

b) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

c) Kompensasi

Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*. Semakin tinggi tingkat gaji dan tunjangan, maka semakin tinggi juga dengan kepuasan dan akan mengurangi *turnover* (Shabbir, Ahmed, Lawler, Shahbaz 2011)

d) Kepuasan kerja

Tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang, semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Kepuasan terhadap pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

Konflik pada lingkungan pekerjaan, banyaknya pekerjaan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan mempunyai hubungan yang positif dengan *turnover intention*. (Ali dan Baloch, 2010)

e) Karir

Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan *turnover*.

2.1.3 Dampak Intensi Keluar

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 & Hollongsworth, 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 *fuctional 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.

2.2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

2.2.1. Definisi Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam suatu organisasi yang dapat mengendalikan elemen organisasi seperti modal, material, dan teknologi. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing bagi suatu korporasi. Sukses atau tidaknya suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu berprestasi maksimal, salah satu cara yang bisa digunakan untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi dengan memuaskan sumber daya manusia dalam bekerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) memiliki berbagai macam pengertian dan tidak ada satu pun definisi yang disepakati oleh para ahli.

Secara umum kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya (Wexley dan Yulk dalam Moeljono (2003:113)). Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap

terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam.

Wherther dan Davis (1996:500) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kesukaan atau ketidaksukaan yang dirasakan karyawan mengenai pekerjaannya. Seperti halnya motivasi, kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh lingkungan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri melalui rancangannya. Pekerjaan yang kaya dengan unsur-unsur perilaku seperti otonomi, keragaman, identitas tugas, kejelasan tugas, dan umpan balik memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kreitner dan Kinichi (2002:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seorang individu menyukai pekerjaannya, secara formal kepuasan kerja didefinisikan sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai sisi dari pekerjaannya.

George dan Jones (2003:95) menjelaskan mengenai kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaannya saat ini. Tingkat kepuasan kerja berkisar dari sangat puas hingga sangat tidak puas. Selain memiliki sikap terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, orang juga memiliki sikap terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti jenis pekerjaan yang mereka lakukan, rekan kerja, penyelia maupun bawahannya, serta gaji yang diterima.

Locke dan Luthan (1976) dalam Ayeni dan Popoola (2007) memberikan definisi yang komprehensif dari kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Ayeni dan Popoola, Luthan (1998) mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) dimensi penting untuk kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja merupakan respon terhadap emosi situasi pekerjaan. Karena itu tidak bisa dilihat, hanya dapat disimpulkan.
- 2) Kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa besar memenuhi hasil atau melebihi harapan. Misalnya, jika karyawan merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lain di departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit mungkin mereka akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, atasan dan atau rekan kerja. Pada sisi lain, jika mereka merasa mereka diperlakukan sangat baik dan dibayar secara adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan.
- 3) Kepuasan kerja terkait beberapa karakteristik sikap pekerjaan seseorang yang mempunyai respon yang efektif.

Teori *motivation-hygiene* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (dalam Dario 2004:81) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja yang ia namakan *two factor theory* terdiri dari:

- 1) *Satisfiers*

Faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan seseorang dalam bekerja, antara lain prestasi kerja (*achievement*), kerja itu sendiri memberi kepuasan, tanggung jawab, dan kesempatan promosi.

- 2) *Disatisfiers*

Faktor-faktor yang menjadi sebab munculnya ketidakpuasan seorang individu. Misalnya, administrasi dan kebijakan lembaga, teknik pengawasan (*supervision technical*), gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, status, dan jaminan kerja. Perbaikan kondisi ini, misalnya perbaikan gaji dan kondisi kerja; akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan itu yang menjadi sumber kepuasan kerja.

Robbin (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya (*Job satisfaction defined as an individual's general attitude toward his or her job*). Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering memaksudkan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja 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.

2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah, karena tiap karyawan mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda beda. Namun bagi karyawan dan korporasi, kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Untuk itu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, agar kondisi kepuasan kerja terus dapat diupayakan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Blum dalam Umar (2004: 217) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Faktor individual, meliputi : umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- 2) Faktor Sosial, meliputi : hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, ketentraman bekerja, kesempatan untuk maju, penghargaan, hubungan sosial dalam menyelesaikan konflik antar manusia, dan perlakuan yang adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Ali dan Baloch (2010) menjelaskan bahwa gaji, status sosial, keamanan, promosi, kondisi supervisi pekerjaan, komitmen afektif, komitmen continuance mempengaruhi kepuasan kerja. Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Spector (1997) menjelaskan bahwa program tersebut mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang diberi nama *Theory of Work Adjustment*. Teori ini didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya, ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor Intrinsik meliputi :

1. *Activity*, yakni seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat menyibukkan individu
2. *Independence*, yakni kewenangan untuk dapat bekerja sendiri
3. *Variety*, kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda
4. *Social status*, pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan
5. *Moral values*, Pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani
6. *Security*, kepastian kerja yang diberikan

7. *Social service*, kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas
8. *Authority*, memiliki kekuasaan terhadap orang lain
9. *Ability utilization*, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang ada
10. *Responsibility*, tanggung jawab dalam membuat keputusan dan tindakan
11. *Creativity*, kebebasan untuk mengungkapkan ide yang baru
12. *Achivement*, perasaan yang didapat ketika menyelesaikan suatu tugas

Sedangkan aspek-aspek pekerjaan yang termasuk dalam faktor ekstrinsik :

1. *Compensation*, besarnya imbalan atau upah yang diterima
2. *Advancement*, kesempatan untuk memperoleh promosi
3. *Coworkers*, seberapa baik hubungan antara sesama rekan kerja
4. *Human relations supervision*, kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal
5. *Technical supervision*, kemampuan atau skill atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan
6. *Company policies and practice*, seberapa jauh perusahaan menyenangkan para pekerja
7. *Working conditions*, kondisi pekerjaan seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan
8. *Recognition*, pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik

2.2.3. Pentingnya Kepuasan Kerja

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.

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

- 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 korporasi. 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. 1994).

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.

Seorang dengan tingkat kepuasan rendah menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya, hal ini dikarenakan ketidakpuasan karyawan terhadap hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya salah satunya dengan meninggalkan organisasi (Mudor dan Tooksoon 2011).

Persepsi negatif terhadap kepuasan kerja dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Robbins (2003) menjelaskan bahwa terdapat 4 (empat) respon yang berbeda satu sama lain sepanjang 2 (dua) dimensi, sebagai reaksi atas persepsi negatif terhadap kepuasan kerja, yaitu: 1) konstruktif atau destruktif; dan 2) aktif atau pasif yang didefinisikan sebagai berikut, yaitu:

- a) *Exit*. Didefinisikan sebagai ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan ke meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- b) *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.
- c) *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.
- d) *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.

2.3. Komitmen Keorganisasian

2.3.1. Definisi Komitmen Keorganisasian

Ada berbagai macam definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai *Organizational Commitment* atau komitmen terhadap organisasi.

Kreiner dan Kinichi (2002:203) menjelaskan bahwa komitmen terhadap organisasi mencerminkan sampai sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan memiliki komitmen terhadap tujuannya.

Komitmen terhadap organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena individu yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan keinginan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan juga keinginan yang lebih besar untuk tetap tinggal dan bekerja di korporasi tersebut.

Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational commitment goals and desire to remain with the organization*" bahwa komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Mowday (1982) dalam Sopiah (2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen keorganisasian. Menurutnya komitmen keorganisasian merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang relatif tidak berkomitmen (Joiner dalam Chiu, et al., 2005). Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen keorganisasian yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya lebih menguntungkan bagi organisasi. Komitmen keorganisasian sebagai penentu kinerja karyawan.

Komitmen keorganisasian merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan saran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers dalam Sumarto, 2009).

Mayer and Allen (Barlett, 2001) menjelaskan bahwa komitmen keorganisasian dianggap sebagai tingkat keterkaitan terhadap organisasi dimana dia bekerja. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan tetap bersama dengan organisasi pada saat susah dan senang. Mereka cenderung rutin bekerja, kerja secara penuh, melindungi aset korporasi dan membagi tujuan organisasi. Jadi korporasi yang mengerti apa yang dibutuhkan karyawan akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan sesuai dengan yang direncanakan oleh korporasi.

Model Mayer dan Allen (1991) digambarkan ke dalam 3 (tiga) komponen dari komitmen terhadap organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen afektif, didefinisikan sebagai hal yang mengaitkan karyawan ke suatu korporasi, hal yang mengidentifikasi karyawan kepada korporasi, dan keterlibatan karyawan terhadap kegiatan korporasi. Komitmen afektif mengacu pada perasaan ikut memiliki dan keterkaitan kepada organisasi. Komitmen afektif terkait dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, pengalaman kerja, misalnya gaji, supervisi, kejelasan peran, dan keragaman tugas.
- 2) Komitmen normatif mencerminkan sampai sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka harus tetap tinggal. Wiener (Samad, 2006:113) menggambarkan komitmen normatif ini sebagai harapan dari budaya yang berlaku umum bahwa agar tidak dicap sebagai orang yang tidak bisa dipercaya atau tidak normal, seseorang tidak seharusnya terlalu sering berganti pekerjaan. Komitmen normatif dapat ditingkatkan melalui pemberian imbalan di saat seseorang mulai bekerja di suatu korporasi, misalnya dengan memberikan pelatihan, penggantian biaya pendidikan, pemberian kelonggaran untuk hal-hal khusus seperti keterlambatan jadwal karena adanya urusan keluarga, dll. Komitmen normatif akan tetap ada sepanjang karyawan merasa berhutang kepada korporasi.

- 3) Komitmen Kontinuasi, mencerminkan bagaimana persepsi karyawan mengenai pengorbanan yang terjadi jika meninggalkan korporasi, baik berupa pengorbanan finansial maupun non finansial, dan juga persepsi mengenai tindakan ketiadaan alternatif pekerjaan lain.

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

2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Keorganisasian

Greenberg & Baron (1993:175) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, yaitu :

- a) Karakteristik pekerjaan

Tingkat komitmen cenderung lebih tinggi pada pegawai yang memiliki pekerjaan dengan tingkat tanggung jawab besar. Sebaliknya komitmen cenderung rendah pada pegawai yang memiliki kesempatan promosi yang terbatas.

- b) Tersedianya alternatif pekerjaan lain

Tingkat komitmen cenderung lebih rendah jika pegawai merasa memiliki banyak alternatif pekerjaan yang lain.

c) Karakteristik pribadi pegawai

Pegawai yang berusia lebih tua dan memiliki pengalaman cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan pengalaman yang terbatas.

d) Perlakuan atau *treatment* organisasi terhadap pegawai

Komitmen yang lebih tinggi dapat tercipta jika organisasi memberikan perlakuan yang lebih baik terhadap pegawai.

Beberapa peneliti menemukan bahwa komitmen keorganisasian secara positif dipengaruhi oleh kesukaan individu terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi, remunerasi, pengakuan, dan kesempatan untuk melakukan tugas pekerjaan yang menantang (Chew dan Chan 2008). Faktor-faktor penentu komitmen lainnya seperti loyalitas pekerjaan, keterlibatan identifikasi pekerjaan, nilai-nilai negara asal, dan variabel personal. Proses sosialisasi penentu komitmen tersebut memiliki dampak yang kuat dalam menentukan komitmen karyawan (Khandelwal 2009). Stum dalam Suryani (2011) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen keorganisasian, yakni : 1) budaya terbuka, 2) kepuasan kerja, 3) kesempatan personal untuk berkembang, 4) arah organisasi dan 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

2.4. Keterkaitan Kepuasan Kerja, Komitmen Keorganisasian dan Intensi Keluar

2.4.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar (*Turnover Intention*)

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang

terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. (Rahman, Naqvi dan Ramai; 2008)

Ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Banyak peneliti yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap intensi keluar (*turnover intention*) karyawan. Matis dan Jacson (2001) mengidentifikasi bahwa keluar masuk (*turnover*) karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Lum et al., (1998); Tett dan Mayer (1993); Ali dan Baloch (2010); Mudor dan Tooksoon (2011) mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Ditambahkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan. Mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

2.4.2. Pengaruh Komitmen Keorganisasian terhadap Intensi Keluar (*Turnover Intention*)

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen keorganisasian mempunyai pengaruh pada niat keluar. Terdapat beberapa elemen sehingga komitmen keorganisasian dapat menimbulkan reaksi tertentu

terhadap niat keluar. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi dari pada karyawan yang tidak berkomitmen (Joiner dalam Chiu et al., 2005). Komitmen organisasi secara positif dipengaruhi oleh kesesuaian individu dan nilai-nilai organisasi, remunerasi, pengakuan, dan kesempatan untuk melakukan tugas pekerjaan yang menantang. (Chew dan Chan, 2008)

Komitmen keorganisasian merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal. Karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Kuntjoro dalam Sumarto, 2009) .

Menurut Mayer dan Allen dalam Barlett (2001) secara umum komitmen keorganisasian dapat dianggap sebagai tingkat keterkaitan terhadap organisasi dimana dia bekerja. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan tetap bersama dengan organisasi pada saat senang dan susah. Mereka cenderung rutin bekerja, kerja secara penuh, melindungi aset perusahaan dan membagi tujuan organisasi.

Jadi perusahaan yang mengerti apa yang dibutuhkan oleh karyawan akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan komitmen keorganisasian karyawan sesuai dengan yang direncanakan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen keorganisasian mempengaruhi niat keluar secara internal dan eksternal (Chiu et al., 2005).

2.4.3. Kepuasan Kerja, Komitmen Keorganisasian dan Intensi Keluar

Kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian mempunyai peranan saling mempengaruhi dengan intensi keluar. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen keorganisasian yang berdampak pada

tinggi rendahnya tingkat intensi keluar. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat kuat. Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai pendahulu dari komitmen organisasi (Williams & Hazer dalam Barlett, 2001). Kepuasan kerja sangat penting untuk mengurangi lemahnya komitmen organisasi (Ayeni dan Popoola, 2007).

Robbin (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin meningkatkan komitmen keorganisasian. Karyawan yang terpenuhi kepuasannya dapat diartikan bahwa komitmen keorganisasian sangat tinggi dan cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sementara karyawan yang tidak puas akan memilih keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih memuaskan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

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

					antara <i>affective commitment</i> dan <i>turnover intention</i> .
2	Abdul Rahman; Raza Nafqi; Ismail Ramay	Measuring Turnover Intention : A Study of IT Professionals in Pakistan	2008	International review research papers	<i>Organizational commitment</i> akan berhubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i>
3	Janet Chew dan Christoper C.A. Chan	Human Resources Practices, organizational commitment and intention to stay	2008	International Journal of Manpower	Komitmen organisasional secara positif dipengaruhi oleh kesesuaian individu dan nilai-nilai organisasi, remunerasi, pengakuan, dan kesempatan untuk melakukan tugas pekerjaan yang menantang.
4	Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M.I. Ramay	The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance	2010	European Journal of Social Sciences	Komitmen organisasional sebagai penentu kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan komitmen organisasional dan tentunya akan berdampak kinerja yang tinggi.
5	Mayer dan Tett	Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Finding	1993	Personel Psychology	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara independen mempunyai kontribusi besar terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan dan akhirnya membuat karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan.
6	Lynn McFarlane Shore dan Harry J. Martin	Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and	1989	Tavistock Institute of Human Relations	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja dan keinginan berpindah

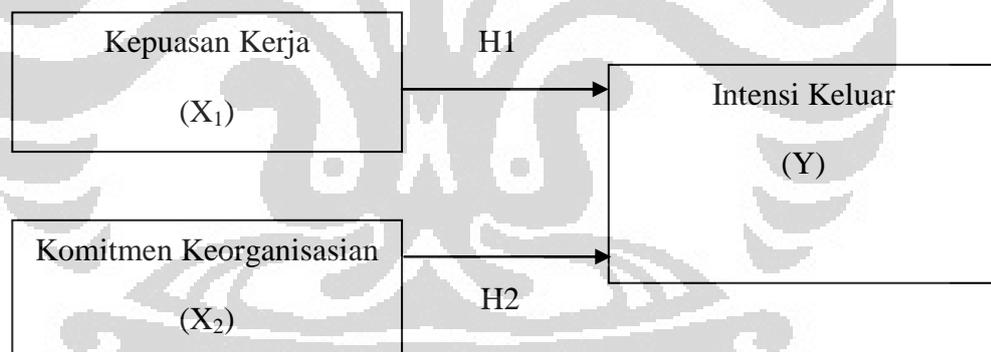
		Turnover Intentions			
7	Sumarto	Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan Kerja untuk Menyurutkan Niat Keluar (<i>turnover intention</i>)	2009	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan	Dukungan organisasi mempunyai hubungan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin lemah niat untuk keluar (<i>turnover intention</i>), makin tinggi kepuasan kerja maka semakin lemah niat keluar (<i>turnover intention</i>)
8	Sunjoyo dan Harsono	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasional terhadap <i>Turnover Intention</i>	2003	Sosiohumanika 16 A(1)	Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan Komitmen organisasional (afektif, <i>continuance</i> , dan normatif) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
9	Ratna Suryani	Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intentions dengan Peran Komitmen Keorganisasian Sebagai Mediasi (Studi Kasus di PT Pertambangan X)	2011	Tesis Universitas Indonesia	POS berhubungan secara tidak signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Dukungan organisasi bukan merupakan prediktor langsung meningkatnya <i>turnover</i> , adanya pengaruh peran komitmen organisasi yang memediasi hubungan antara POS dan <i>turnover intention</i> .
10	Yatna Nayaputera	Analisis Pengaruh	2011	Tesis Universitas Indonesia	Kepuasan kerja dan stres kerja secara bersama-sama

		Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi <i>Turnover</i> <i>Customer Service</i> PT. Plaza Indonesia Reality Tbk.			secara signifikan dan positif mempengaruhi intensi <i>turnover</i> pada <i>customer service employee</i> .
--	--	--	--	--	--

2.6. Model Analisis

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

Gambar 2.2
Model Analisis



Sumber : Data yang diolah peneliti, 2012

2.7. Hipotesis Penelitian

Suharsimi Arikunto (2009: 15) menjelaskan bahwa hipotesis penelitian harus berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan model analisis yang diterapkan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang diajukan peneliti sebagai berikut:

H₀₁: Tidak ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel intensi keluar *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

Ha₁: Terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel intensi keluar *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

H₀₂: Tidak ada pengaruh variabel komitmen keorganisasian terhadap intensi keluar *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

Ha₂: Terdapat pengaruh variabel komitmen keorganisasian terhadap variabel intensi keluar *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

2.8. Oprasionalisasi Konsep

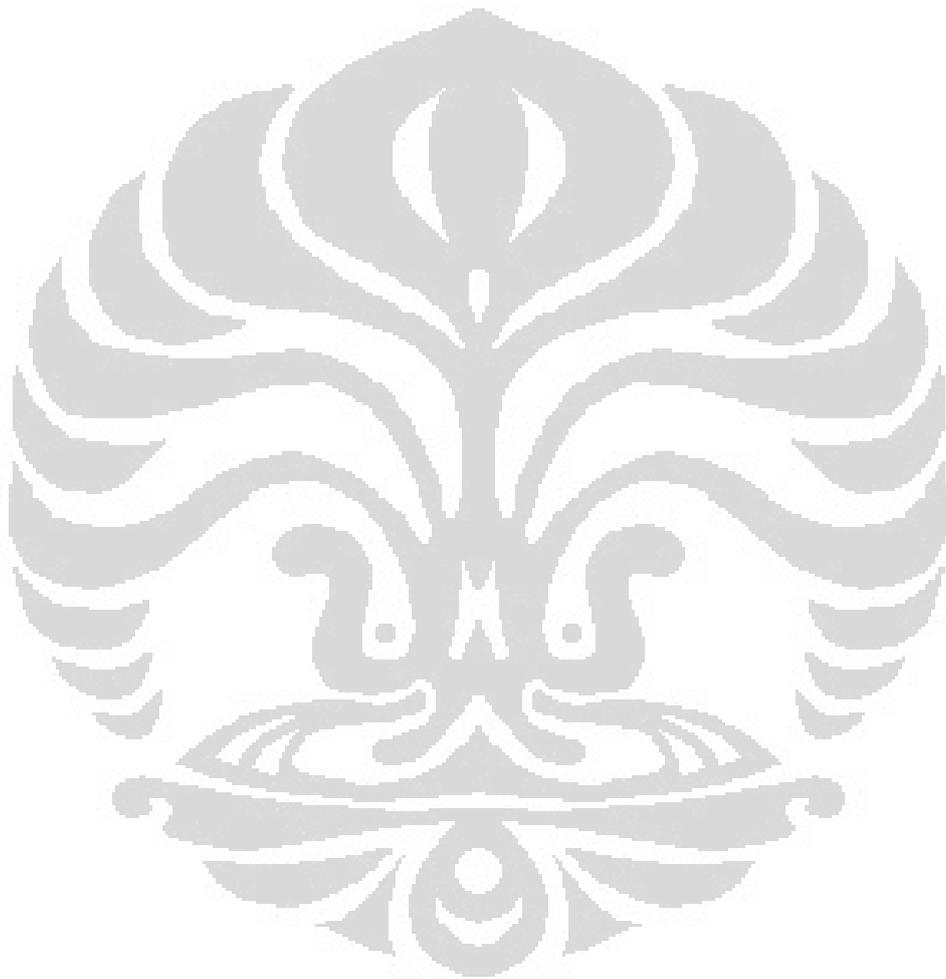
Konsep merupakan representasi umum dari fenomena yang diteliti. Berikut ini diuraikan mengenai konsep, definisi, dan bagaimana oprasionalisasi dari konsep tersebut, atau bagaimana mengukurnya.

Tabel 2.2

Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepuasan kerja	1. Kepuasan Kerja Intrinsik. 2. Kepuasan Kerja Ekstrinsik	Kepuasan kerja diukur dengan 20 item pertanyaan yang diadopsi dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) dengan menggunakan short-form MSQ, indikatornya : <i>ability utilization, achievement, activity, advancement, authority, company policies, compensation, co-workers, creativity,</i>	Interval

		<i>independence, security, social service, social status, moral values, recognition, responsibility, human relations supervision, technical supervision, variety, working conditions.</i>	
Komitmen organisasional (menggunakan teori dari Mayer dan Allen).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>) 2. Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>) 3. Komitmen Kontinuitas (<i>Continuance Commitment</i>) 	<p>Komitmen organisasional diukur dengan 24 item yang diadopsi dari Allen dan Mayer's (1991) indikator antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas seseorang terhadap Organisasi 2. Kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) 3. Kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi 	Interval
Intensi keluar (menggunakan teori dari Abelson).		<ol style="list-style-type: none"> 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. 	Interval



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian yang diarahkan untuk menganalisis suatu model mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian terhadap intensi keluar *Marketing Agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pertimbangan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta dan menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti. Sarwono (2006:258) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif menekankan pada adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian, dan melalui hipotesis yang dibangun akan diuji melalui formula statistik dan teknik analisis tertentu.

3.2. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode eksplanatif, dimana penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara dua variabel atau lebih. Sedangkan dasar-dasar teori dalam penelitian ini mengacu pada paham positivisme, yakni suatu paham yang dalam pencapaian kebenarannya bersember pada kejadian yang benar-benar terjadi. Menurut Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah (2005:43) tujuan dari penelitian eksplanatif adalah :

- a. Menghubungkan pola-pola yang berbeda namun memiliki keterkaitan,

b. Menghasilkan pola hubungan sebab-akibat.

3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

3.3.1. Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan pada 5 (lima) lokasi cabang PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta, yaitu cabang :

- a. Jakarta Pusat : Jl. Menteng Raya No. 21
- b. Jakarta Barat : Jl. Let.Jend S.Parman kav.35
- c. Jakarta Utara : Jl. Pintu Besar Utara No.4
- d. Jakarta Timur : Jl. Pemuda No. 105
- e. Jakarta Selatan : Jl. Jend. Gatot Subroto kav.54

Pemilihan objek penelitian ini dilakukan secara sengaja karena penulis melihat persaingan industri asuransi di Indonesia yang cukup ketat, dimana PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai BUMN yang memiliki kinerja yang gemilang tetapi di bidang ritel memiliki *turnover* yang cukup tinggi pada karyawan *marketing agency*. Sejak tahun 2009 PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) mempekerjakan *marketing agency* sebanyak 80 orang menyusut di tahun 2010 sebanyak 70 orang dan ditahun 2011 menjadi 43 orang. Berkurangnya sumber daya manusia yakni *marketing agency* dapat mengakibatkan organisasi melakukan *rekrutmen* dan *training* kembali untuk menggantikan posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh *marketing agency*. Berdasarkan uraian di atas peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian terhadap intensi keluar *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

3.3.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dari bulan April 2012 sampai dengan bulan Juni 2012 mulai pada tahap penelusuran pustaka, survei awal,

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

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam menjalankan penelitian untuk memperoleh data-data yang lengkap mengenai fenomena sosial yang diteliti, maka pengumpulan data diupayakan sekomprensif mungkin. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), sebagai berikut:

1. *Primary data* yaitu data berdasarkan temuan di lapangan (*field research*) sehingga sumber data diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari sejumlah item pernyataan berikut alternatif pernyataan kepada para responden yaitu karyawan *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.
2. *Secondary data* berupa data yang bersifat rujukan dan dokumen sehingga sumber data diperoleh dari internal dan eksternal perusahaan, Data internal adalah data yang berasal dari organisasi yaitu laporan jumlah karyawan keseluruhan, data *turnover* dan profil perusahaan. Sedangkan data eksternal adalah data yang berasal dari luar organisasi seperti buku, jurnal, majalah dan terbitan lainnya, maupun publikasi melalui internet yang terkait dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini :

1. Metode dokumentasi
Menurut Arikunto (2009:59) metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang sifatnya adalah mempelajari literatur hasil penelitian dan referensi yang relevan baik dari institusi maupun dari sumber-sumber lain yang berhubungan dengan topik bahasan penelitian ini.

2. Metode kuesioner

Istijanto (2009:70) menjelaskan bahwa ada 2 (dua) jenis pernyataan yang dituangkan ke dalam daftar kuesioner yaitu: 1) pernyataan terbuka yang tidak terstruktur; dan 2) pernyataan tertutup yang terstruktur.

Dimensi-dimensi dan 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 tersangkut. 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 dibandingkan antara satu responden dengan responden lainnya (Neumann, 2000).

Hasil data yang diperoleh dari jenis kuesioner tertutup ini adalah 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 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	Cukup Setuju (CS)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

a. Kuesioner Intensi Keluar

Kuesioner pertama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang mengukur intensi karyawan untuk keluar dari organisasi. Kuesioner ini disusun berdasarkan dimensi dan indikator dari intensi keluar dari organisasi. Jumlah item pada kuesioner ini terdiri dari 4 buah pernyataan. Seluruh item pernyataan pada kuesioner ini merupakan kalimat positif.

Item pernyataan dari kuesioner intensi keluar dari organisasi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3.2.

Item Pernyataan Untuk Mengukur Intensi Keluar Organisasi

No.	Pernyataan
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.

b. Kuesioner Kepuasan Kerja

Kuesioner kedua adalah kuesioner yang mengukur kepuasan kerja. Kuesioner ini diukur dengan 20 item pertanyaan yang diadopsi dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) dengan menggunakan short-form MSQ. Item pernyataan dari kuesioner kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3.3.
Item Pernyataan Untuk Mengukur Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator	Item Pernyataan
Kepuasan Kerja Intrinsik.	<i>Activity</i>	Saya senang dengan rutinitas pekerjaan saya.
	<i>Independence</i>	Saya senang diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri pekerjaan yang saya lakukan.
	<i>Variety</i>	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan pola kerja saya sendiri untuk kemajuan perusahaan
	<i>Social Status</i>	Pekerjaan saya sekarang dapat mengembangkan karir saya dimasa yang akan datang
	<i>Moral Values</i>	Saya puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan saya tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.
	<i>Security</i>	Perusahaan ini memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada pekerja.
	<i>Social Service</i>	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya.
	<i>Authority</i>	Saya senang memberikan intruksi kepada rekan kerja apa yang harus dilakukan
	<i>Ability Utilzation</i>	Perusahaan memberikan kesempatan bekerja sesuai dengan kemampuan saya

Lanjutan Tabel 3.3.

Item Pernyataan Untuk Mengukur Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator	Item Pernyataan
Kepuasan Kerja Intrinsik.	<i>Responsibility</i>	Perusahaan saya bekerja memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab
	<i>Creativity</i>	Saya senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.
	<i>Achivement</i>	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan
Kepuasan Kerja Ekstrinsik	<i>Compensation</i>	Saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya
	<i>Advancement</i>	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.
	<i>Coworkers</i>	Rekan kerja saya sangat kooperatif
	<i>Human Relation Supervision</i>	Saya puas dengan cara atasan saya (supervisor) menangani bawahannya.
	<i>Technical Supervision</i>	Saya puas dengan kompetensi atasan (supervisor) saya dalam membuat keputusan.
	<i>Company Policies and Practice</i>	Saya puas dengan kebijakan perusahaan dalam implementasi pada pekerjaan saya
	<i>Working Conditions</i>	Lingkungan pekerjaan mendukung saya dalam bekerja
	<i>Recognition</i>	Puas dengan penghargaan kinerja pekerjaan yang diberikan perusahaan

c. Kuesioner Komitmen Keorganisasian

Kuesioner ketiga adalah kuesioner yang mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi. Kuesioner ini diukur dengan 24 item yang diadopsi dari Allen dan Mayer's (1991), dimana komitmen keorganisasian memiliki 3 dimensi yaitu komitmen *affective*, *continuance*, dan *normative*. Tiap masing-masing dimensi memiliki delapan pernyataan yang mengukur komitmen keorganisasian. Item-item pernyataan dalam kuesioner ini terdiri dari kalimat positif dan kalimat negatif. Penggunaan item pernyataan dengan kalimat negatif bertujuan sebagai alat kontrol bagi peneliti untuk menilai seberapa jauh jawaban dari responden dapat diandalkan. Item pernyataan dari kuesioner komitmen keorganisasian dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3.4.

Item Pernyataan Untuk Mengukur Komitmen Keorganisasian

Dimensi	Indikator	Item Pernyataan
Komitmen <i>Affective</i>	Keterlibatan emosional dengan organisasi	Masalah yang dialami organisasi ini merupakan masalah yang saya miliki.
		Saya memiliki ikatan emosi dengan organisasi ini
		Organisasi ini memiliki makna yang besar bagi kehidupan saya.
		Ikatan saya dengan organisasi ini dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain.
	Kenyamanan dan Kebanggaan sebagai bagian dari organisasi	Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di organisasi ini.
		Saya nyaman bekerja di organisasi ini.
		Saya bangga bekerja di organisasi ini.

Lanjutan Tabel 3.4. (1)

Item Pernyataan Untuk Mengukur Komitmen Keorganisasian

Dimensi	Indikator	Item Pernyataan
	Kenyamanan dan Kebanggaan sebagai bagian dari organisasi	Saya menceritakan pada oranglain bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik.
Komitmen <i>continuance</i>	Kerugian yang dialami jika meninggalkan organisasi	Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari organisasi ini.
		Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya menginginkannya.
		Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari organisasi ini.
		Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari perusahaan ini.
	Alternatif yang dimiliki jika meninggalkan organisasi	Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain di perusahaan ini.
		Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.
		Bertahan di perusahaan ini merupakan pilihan terbaik bagi saya.
		Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan di perusahaan ini.
Komitmen <i>Normative</i>	Kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi	Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis.
		Saya mendukung seseorang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Lanjutan Tabel 3.4. (2)

Item Pernyataan Untuk Mengukur Komitmen Keorganisasian

Dimensi	Indikator	Item Pernyataan
	Kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi	Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.
		Saya merasa bersalah jika harus pindah ke organisasi lain.
	Nilai terhadap loyalitas	Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.
		Saya bertahan di perusahaan ini karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang.
		Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.
		Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

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 Februari tahun 2012, populasi dalam penelitian ini berjumlah 56 (lima puluh enam) orang, dimana unit analisa populasi penelitian ini adalah *marketing agency* di 5 (lima) lokasi cabang PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta, yaitu cabang Jakarta Pintu Besar; cabang Jakarta Menteng; cabang Jakarta Gatot Subroto; cabang Jakarta S. Parman; dan cabang Jakarta Pemuda.

Tabel 3.5.
Jumlah Populasi Berdasarkan Lokasi

No	Lokasi	Jumlah
1	Jakarta Pintu Besar	8
2	Jakarta Menteng	11
3	Jakarta Gatot Subroto	12
4	Jakarta S. Parman	13
5	Jakarta Pemuda	12
	Jumlah	56

Sumber : Biro Keagenan dan Supervisi KC Ritel PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Mengingat jumlah populasi yang terbatas, maka semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian, ini berarti jumlah sampel penelitian sama dengan jumlah populasi yaitu 56 orang. Dengan kondisi ini maka penelitian menggunakan sampel jenuh dengan teknik sampling sensus dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

3.6. Uji Instrumen Penelitian

Suharsimi Arikunto (2009: 135) menjelaskan bahwa instrument penelitian merupakan sesuatu yang amat penting dan strategis kedudukannya di dalam keseluruhan kegiatan penelitian. Hubungan antara data, rumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa data merupakan bahan penting yang akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, mencari sesuatu yang akan digunakan untuk mencapai tujuan penelitian, dan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data merupakan kunci pokok dalam kegiatan penelitian sekaligus menentukan kualitas penelitiannya.

3.6.1. Uji Validitas

Suharsimi Arikunto (2010: 148) menjelaskan bahwa perlu dibedakan antara penelitian yang *valid* dan *reliable* dengan instrumen penelitian yang *valid* dan *reliable*. Hasil penelitian yang *valid* bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

Sebuah instrumen penelitian dinyatakan valid harus mempunyai validitas internal (*internal validity*) dan validitas eksternal (*external validity*). Instrumen penelitian yang mempunyai validitas internal (*internal validity*) atau rasional jika kriteria yang ada dalam instrumen secara rasional (teoritis) telah mencerminkan apa yang diukur. Jadi kriterianya ada di dalam instrumen itu sendiri.

Pada penelitian ini, peneliti menerapkan uji validitas dengan menggunakan perhitungan korelasi Kaiser-Meyer Olikin (KMO) yang menghitung koefisien korelasi di dalam analisis faktor untuk indikasi tertentu. Adapun formulasinya sebagai berikut:

$$MSA_1 = \frac{\sum r_{\mu}^2}{\sum r_{\mu}^2 + \sum a_{\mu}^2}$$

Keterangan:

MSA_1 = indeks Kaiser-Meyer Olikin

r_{μ} = koefisien korelasi

a_{μ} = koefisien korelasi partial

Uji validitas alat ukur atau instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Nilai yang akan dianalisis adalah nilai indeks KMO, uji Bartlett dan nilai komponen matriks. Nilai KMO harus memenuhi persyaratan nilai signifikansi diatas 0.50. Adapun ukuran KMO sebagai berikut:

Tabel 3.6.
Ukuran KMO

UKURAN KMO	REKOMENDASI
≥ 0.90	Sangat Baik (<i>marvelous</i>)
0.80 - 0.89	Berguna (<i>meritorious</i>)
0.70 - 0.79	Biasa (<i>middling</i>)
0.60 - 0.69	Cukup (<i>mediocre</i>)
0.50 - 0.59	Buruk (<i>miserable</i>)
≤ 0.49	Tidak Bisa Diterima (<i>unceptable</i>)

Sumber: Agus Widarjono. 2010. *Analisis Statistika Multivariate*

Terapan. Yogyakarta. YKPN. hlm. 242

Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah faktor analisis dengan ukuran seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.7
Pedoman Ukuran Validitas

No	Ukuran Validitas	Nilai disyaratkan
1.	<p>Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy</p> <p>KMO MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam indikator yang merupakan variansi umum (<i>common variance</i>), yakni variansi yang disebabkan oleh dimensi-dimensi dalam penelitian.</p>	<p>Nilai KMO diatas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.</p>
2.	<p>Bartlett's Test of Sphericity</p> <p>Bartlett's Test of Sphericity mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam faktor bersifat <i>related</i> atau <i>unrelated</i></p>	<p>Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar indikator, merupakan nilai yang diharapkan.</p>

3.	<p>Anti-image Matrices</p> <p>Setiap nilai pada kolom diagonal matriks korelasi <i>anti-image</i> menunjukkan <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dari masing-masing indikator.</p>	<p>Nilai diagonal <i>anti-image correlation matrix</i> diatas .500 menunjukkan indikator cocok/sesuai dengan struktur indikator lainnya di dalam variabel/dimensi tersebut.</p>
4.	<p>Total Variance Explained</p> <p>Nilai pada kolom "<i>Cummulative %</i>" menunjukkan prosentase variasi yang disebabkan oleh keseluruhan dimensi.</p>	<p>Nilai "<i>Cummulative %</i>" harus lebih besar daripada 60%.</p>
5.	<p>Component Matrix</p> <p>Nilai <i>Factor Loading</i> dari indikator-indikator komponen dimensi.</p>	<p>Nilai <i>Factor Loading</i> lebih besar atau sama dengan .700</p>

Sumber : Result Coach of SPSS for Windows Release, dalam Benny, 2003

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uma Sekaran (2003 : 113) menjelaskan bahwa setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Oleh karena itu, jika uji validitas telah dilakukan, maka reabilitas instrumen yang digunakan juga perlu diuji. Dalam konteks ini, uji reliabilitas mencakup 2 (dua) hal utama (Sekaran, 2003: 205-207) sebagai berikut:

- a. Stabilitas ukuran, menunjukkan kemampuan sebuah ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan

ukuran dapat membuktikan kebaikan (goodness) sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep.

b. Konsistensi internal ukuran, merupakan indikasi homogenitas item-item yang ada dalam ukuran yang menyusun konstruk. Dengan kata lain, item-item yang ada harus “sama” dan harus mampu mengukur konsep yang sama secara independen, sedemikian rupa sehingga responden seragam dalam mengartikan setiap item.

Pada penelitian ini, uji reliabilitas yang diterapkan dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach dengan formulasi (Sekaran, 2003: 125) sebagai berikut:

$$r = \frac{(k) (1 - \sum \sigma b^2)}{k-1 \quad \sigma t^2}$$

Keterangan

- r = reabilitas Instrumen
 k = jumlah butir pertanyaan
 σt^2 = varians total
 $\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

Beritiktolak dari formulasi di atas, maka menghasilkan nilai berkisar antara 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi nilai koefisien yang diperoleh menunjukkan bahwa instrumen pengukuran semakin baik dan dapat dikatakan semakin reliabel.

Umar Sekaran (2003:182) menjelaskan bahwa secara umum, koefisien keandalan atau reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 3.8.
Tingkat Keandalan

CRONBACH'S ALPHA			REKOMENDASI
	\geq	0.90	Sangat Baik (<i>marvelous</i>)
0.80	-	0.89	Baik
0.70	-	0.79	Cukup
0.60	-	0.69	Dapat Diterima
	\leq	0.59	Buruk

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1. Uji normalitas data

Imam Ghozali (2007: 104) menjelaskan bahwa uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal atau tidak. Jika data ternyata data tidak berdistribusi normal, maka dapat digunakan analisis nonparametrik. Jika data ternyata data berdistribusi normal, maka dapat digunakan analisis parametrik. Kalau saja asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sample kecil. Ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis statistik dan analisis grafik.

Adapun alat pengujian normalitas data sangat banyak model di mana penggunaannya sangat bergantung pada kebiasaan para peneliti masing-masing, tidak mutlak harus model A atau model B (Sudarmanto, 2005: 105). Untuk menguji normalitas data diajukan hipotesis sebagai berikut:

Ho: data normal dari populasi berdistribusi normal

Ha: data berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal

Sementara di dalam aplikasi analisis, Imam Ghozali (2007: 109) menggunakan *non parametric statistic Kolmogorov-Smirnov* atau yang dikenal dengan sebutan uji K-S. Dalam hal ini ukuran yang dapat digunakan untuk menerima atau menolak Hipotesis Nol (Ho) adalah

menggunakan nilai *asympt sig* (2-tailed), dengan cara membandingkan tingkat α (yang kita tetapkan sebelumnya apakah tingkat akurasi 99% berarti α 0.01, atau tingkat akurasi 95% berarti α 0.05 atau tingkat akurasi 90% berarti α 0.10)

Pengambilan keputusan:

- 1) Jika nilai *asympt sig* (2-tailed) < Nilai α 0.05 maka H_0 ditolak sebaliknya H_a diterima
- 2) Jika nilai *asympt sig* (2-tailed) > Nilai α 0.05 maka H_0 diterima sebaliknya H_a ditolak

3.7.2. 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.

3.7.3. Korelasi sederhana (*partial correlation*)

Karena penelitian ini menggunakan skala interval yang diungkapkan dengan penggunaan *rensis likert scala method* maka secara otomatis pula uji korelasi yang digunakan adalah *product moment* (*pearson's coefficient correlation*). Adapun rumus korelasi *product moment* (*pearson correlation*) (Arikunto, 2010: 274) sebagai berikut:

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

di mana :

r_{xy} = korelasi product moment

n = cacah subjek uji coba

$\sum x$ = jumlah skor butir (x)

$\sum y$ = jumlah skor variabel (y)

$\sum x^2$ = jumlah skor butir kuadrat (x)

$\sum y^2$ = jumlah skor variabel kuadrat (y)

$\sum xy$ = jumlah perkalian butir (x) dan skor variabel (y)

Range skor hubungan adalah antara 0-1. Jadi jika r_{HITUNG} mendekati 0, maka kontribusi hubungan atau pengaruh antar variabel adalah lemah. Namun sebaliknya, jika r_{HITUNG} mendekati 1, maka hubungan atau pengaruhnya kuat. Sementara jika r_{HITUNG} terletak di antara 0 dan 1, maka signifikansi dari koefisien korelasi (Arikunto, 2010: 275) sebagai berikut:

Tabel 3.9.

Rentang Koefisien Korelasi

No.	RENTANG	TINGKAT SIGNIFIKAN
1	\leq 0.20	hubungan rendah sekali, lemah sekali
2	0.21 - 0.40	hubungan rendah tetapi pasti
3	0.41 - 0.70	hubungan yang cukup berarti atau moderat
4	0.71 - 0.90	hubungan yang tinggi, kuat
5	\geq 0.90	hubungan sangat tinggi, kuat sekali, dapat diandalkan

3.7.4. Uji Z (Hipotesis Rata-Rata (*mean*))

Suharsimi Arikunto (2010: 125), menjelaskan bahwa kriteria penggunaan uji Z harus memperhatikan asumsi-asumsi sebagai berikut: 1. Data berdistribusi normal; 2. Variance (σ^2) diketahui; 3. Ukuran sampel (n) besar, ≥ 30 ; dan 4. Digunakan hanya untuk membandingkan 2 buah observasi. Dari kriteria di atas, maka dapat dilaksanakan uji hipotesis rata-rata (*mean*) melalui uji Z.

Lebih lanjut lagi, Suharsimi Arikunto (2010: 128), menjelaskan bahwa formulasi untuk uji Z adalah:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Keterangan:

\bar{X} = rata-rata sampel

μ = rata-rata populasi

σ = standard baku (*standard deviation*)

n = jumlah sampel

Pengambilan keputusan:

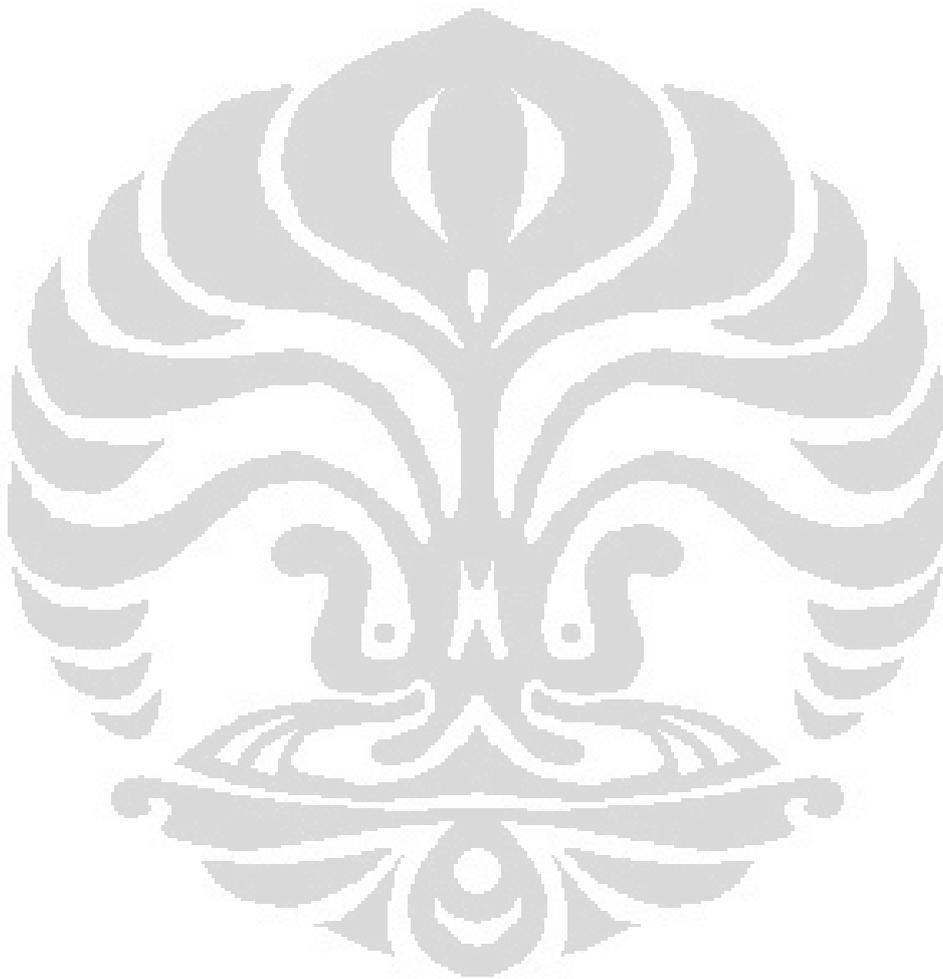
Jika $Z_{\text{HITUNG}} < Z_{\text{TABEL}}$, maka H_0 diterima sebaliknya H_a ditolak

Jika $Z_{\text{HITUNG}} > Z_{\text{TABEL}}$, maka H_0 ditolak sebaliknya H_a diterima

3.8. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Penelitian hanya dilakukan pada Bio Keagenan dan Supervisi KC Ritel karena pada biro ini

terjadi turnover yang cukup tinggi pada *marketing agency* di wilayah Jakarta. Terdapat *marketing agency* yang sedang berada dilapangan, sakit, atau cuti. Pengisian kuesioner setelah selesai bertugas di lapangan untuk memperoleh keseluruhan jawaban karena menggunakan sampel total. Peneliti tidak mengamati secara langsung responden saat mengisi kuesioner sehingga memungkinkan terjadinya hal-hal yang dapat menimbulkan bias pada jawaban responden.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1. Sejarah Perusahaan

Kegiatan usaha asuransi kerugian sebenarnya telah berlangsung sejak jaman Belanda. Meskipun pada sekitar periode proklamasi kemerdekaan Indonesia sampai dengan pemulihan kedaulatan (17 Agustus 1945-29 Desember 1949) terjadi pembekuan kegiatan perasuransian nasional, namun pada tanggal 2 Juni 1950 atas sponsor Bank BNI 1946 kegiatan perasuransian dimulai kembali dengan munculnya Maskapai Asuransi Indonesia. Sementara di daerah-daerah yang diduduki Belanda masih beroperasi perusahaan Asuransi Belanda.

Cikal bakal PT Asuransi Jasa Indonesia atau Asuransi Jasindo dimulai dengan dilaksanakannya nasionalisasi atas NV Assurantie Maatschappij de Vander sebuah perusahaan kerugian milik kolonial Belanda dan Bloom Vander, perusahaan asuransi kerugian Belanda pada tahun 1945. Keduanya berkedudukan di Jakarta, setelah Indonesia merdeka pada tahun 1945, pemerintah Republik Indonesia melakukan nasionalisasi terhadap kedua perusahaan tersebut dan merubah nama keduanya menjadi PT Asuransi Bendasraya yang bergerak dalam asuransi kerugian dalam rupiah dan PT Umum International Underwriters (PT UUI) yang bergerak dalam asuransi kerugian dalam valuta asing.

Pada tanggal 10 Desember 1957, keluar Surat Perintah Keterangan KSAD nomor SP/PM/077/1957 yang isinya memerintahkan kepada semua Penguasa Militer Angkatan Darat untuk mengambil alih pimpinan perusahaan-perusahaan milik Belanda. Selanjutnya dengan berlandaskan Undang-Undang nomor 86 tahun 1958 dilakukan kegiatan-kegiatan pengambilalihan atau nasionalisasi terhadap perusahaan-perusahaan milik Belanda. Di bidang asuransi kerugian, dengan Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 1958 dan surat Keputusan Menteri Keuangan No. 62972/U.M.11, tanggal 25 Mei 1958 dibentuk Badan Penguasaan Perusahaan-Perusahaan

Asuransi Kerugian Belanda (BPPAKB) yang bertugas menjalankan penguasaan atas 18 perusahaan Asuransi Belanda yang kemudian dikonsentrasikan menjadi 8 (delapan) perusahaan. Pada periode tersebut diadakan penggabungan beberapa perusahaan asuransi kerugian yang bidang usahanya sejenis sehingga muncullah antara lain Perusahaan Negara (PN) Asuransi Kerugian Jasa Samudra yang memberikan pelayanan asuransi pengangkutan dan PN Asuransi Kerugian Jasa Aneka yang memberikan pelayanan asuransi di luar Asuransi pengangkutan.

PT. Asuransi Jasa Indonesia yang selanjutnya disebut Asuransi Jasindo adalah merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa asuransi kerugian yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1973 tentang penyertaan modal negara untuk mendirikan perusahaan perseroan dalam bidang asuransi kerugian berdasarkan akta notaris Mohamad Ali nomor 1, tanggal 2 Juni 1973. Berdasarkan akte notaris tersebut, ditetapkan tujuan perusahaan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, dengan menyelenggarakan usaha dalam bidang perasuransian pada khususnya.

PT. Asuransi Jasa Indonesia merupakan penggabungan antara PT Umum International Underwrites (UIU) yang semula ditugaskan menangani asuransi kerugian dengan valuta asing dengan PT Asuransi Bendasraya yang menangani asuransi kerugian dengan valuta rupiah. Asuransi Bendasraya merupakan hasil dari penggabungan antara PN Asuransi Jasa Aneka dengan PN Asuransi Kerugian Jasa Samudra. Penggabungan tersebut didasarkan pada surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 764/MK/IV/12/1972 tanggal 9 September 1972 yang dikukuhkan dengan Akta Notaris Mohamad Ali, SH nomor : 1 tanggal 2 Juni 1973. Selanjutnya dalam Anggaran Dasar Asuransi Jasindo yang beberapa kali diubah terakhir dengan Akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor : 42 tanggal 10 Maret 1998 modal dasar Jasindo ditetapkan sebesar Rp. 300 milyar dan modal disetor sebesar Rp. 155 milyar.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Pemilihan strategi suatu perusahaan terkait dengan visi dan misi perusahaan yang bersangkutan, demikian pula Asuransi Jasindo dalam memilih dan menetapkan strateginya.

Visi

Menjadi perusahaan asuransi yang tangguh dalam persaingan global dan menjadi *market leader* di pasar domestik.

Misi

Menyelenggarakan usaha asuransi kerugian dengan reputasi internasional melalui peningkatan pangsa pasar, pelayanan prima, dan tetap menjaga tingkat kemampulabaan serta memenuhi harapan *stakeholder*.

4.1.3 Budaya Perusahaan

Dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan, PT Asuransi Jasa Indonesia atau Asuransi Jasindo memiliki budaya perusahaan yang harus dilaksakana oleh seluruh jajaran dari Direksi sampai dengan pegawai paling rendah yakni budaya “3A”, kepanjangan dari Asah, Asih, Asuh.

Asah memuat pesan profesionalisme yang mengharuskan setiap sumber daya manusia PT Asuransi Jasindo, senantiasa mengasah keahlian dan kecerdasannya melalui proses belajar terus menerus, sehingga pada gilirannya akan menghasilkan sumber daya manusia yang cerdas.

Asih mewajibkan setiap sumber daya manusia di PT Asuransi Jasa Indonesia saling menghormati dan menghargai agar terdapat keharmonisan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

Asuh makna kepedulian akan perlunya memelihara solidaritas dan kesatuan tim kerja yang harmonis, solid dan lebih mendasarkan kepada kepentingan bersama (perusahaan), bukan kepentingan individu .

Dalam perkembangannya, sejalan dengan upaya manajemen dan seluruh jajaran pegawai serta untuk mengarahkan segala daya guna meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan, maka kekuatan 3A telah dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk kata kunci CARE yang

merupakan kepanjangan dari Cepat, Akurat, Ramah, dan Efisien yang secara sadar menyatakan bahwa :

Cepat berarti bahwa kecepatan pelayanan akan memberikan kepastian dan ketenangan bagi tertanggung maupun calon tertanggung.

Akurasi menyatakan bahwa keakurasian akan menjamin kepuasan tertanggung dalam memperoleh kepastian dalam berasuransi dengan PT Asuransi Jasa Indonesia.

Ramah berarti keramahan dalam memberikan pelayanan, kenyamanan, dan keakraban dalam kemitraan.

Efisiensi menjamin nilai produk yang ditawarkan serta layanan yang diberikan setara dengan kualitas yang diharapkan.

4.1.4 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja usaha secara berkelanjutan, telah dicanangkan program pengembangan kualifikasi sumber daya manusia profesional secara konsisten melalui sistem pengelolaan SDM terpadu.

Program pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan serta bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas dan keahlian teknis karyawan. Program pelatihan yang diberikan tersebut dilakukan baik pembekalan internal maupun eksternal.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan rumus korelasi *Kaiser-Mayer Olikin* (KMO), sedangkan untuk pengujian reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*.

4.2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

Pre test untuk uji validitas variabel kepuasan kerja (X_1) dilakukan dengan sampel sebanyak 28 (dua puluh delapan) responden (50% dari 56 responden). Hasil uji validitas variabel kepuasan konsumen (X_1) dengan menerapkan perhitungan korelasi *Kaiser-Meyer Olin* (KMO) dapat dilihat pada Tabel 4.1. di bawah ini.

Tabel 4.1.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
1	Saya senang dengan rutinitas pekerjaan saya.	0.32	Tidak Valid	0.83	Reliabel
2 (1)	Saya senang diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri pekerjaan yang saya lakukan.	0.55	Valid	0.83	Reliabel
3 (2)	Saya senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.	0.55	Valid	0.80	Reliabel
4 (3)	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.	0.79	Valid	0.80	Reliabel
5 (4)	Saya puas dengan cara atasan saya (supervisor) menangani bawahannya.	0.74	Valid	0.81	Reliabel
6 (5)	Saya puas dengan kompetensi atasan (supervisor) saya dalam membuat keputusan.	0.54	Valid	0.81	Reliabel
7 (6)	Saya puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan saya tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.	0.58	Valid	0.80	Reliabel
8 (7)	Perusahaan ini memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada pekerja.	0.63	Valid	0.81	Reliabel
9 (8)	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya.	0.78	Valid	0.80	Reliabel
10 (9)	Saya senang memberikan intruksi kepada rekan kerja apa yang harus dilakukan	0.59	Valid	0.80	Reliabel
11 (10)	Perusahaan memberikan kesempatan bekerja sesuai dengan kemampuan saya	0.85	Valid	0.79	Reliabel
12 (11)	Saya puas dengan kebijakan perusahaan dalam implementasi pada pekerjaan saya	0.76	Valid	0.80	Reliabel

Lanjutan Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
13 (12)	Saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya	0.51	Valid	0.81	Reliabel
14 (13)	Pekerjaan saya sekarang dapat mengembangkan karir saya dimasa yang akan datang	0.63	Valid	0.81	Reliabel
15 (14)	Perusahaan saya bekerja memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab	0.64	Valid	0.81	Reliabel
16 (15)	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan pola kerja saya sendiri untuk kemajuan perusahaan	0.76	Valid	0.81	Reliabel
17 (16)	Lingkungan pekerjaan mendukung saya dalam bekerja	0.80	Valid	0.81	Reliabel
18 (17)	Rekan kerja saya sangat kooperatif	0.64	Valid	0.80	Reliabel
19 (18)	Puas dengan penghargaan kinerja pekerjaan yang diberikan perusahaan	0.56	Valid	0.84	Reliabel
20 (19)	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan	0.71	VALID	0.85	Reliabel

*AIC = Anti – Image Correlation

Sumber: *Primary data* 2012. Diolah melalui aplikasi program SPSS versi 20.0 for windows release

Pada Tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa item ke 1 tentang "Saya senang dengan rutinitas pekerjaan saya" memiliki indeks AIC sebesar 0.321 dengan keputusan ≤ 0.49 , sehingga tidak bisa diterima maka peneliti terpaksa mendrop dari daftar kuesioner. Dengan demikian item pernyataan tersisa sebanyak 19 (sembilan belas) yang digunakan untuk pengujian ulang KMO dan Reliabilitas pada tampilan Tabel 4.2 di bawah ini

Tabel 4.2.

Hasil Uji Ulang Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
1	Saya senang diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri pekerjaan yang saya lakukan.	0.57	Valid	0.84	Reliabel
2	Saya senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.	0.63	Valid	0.81	Reliabel
3	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.	0.81	Valid	0.81	Reliabel
4	Saya puas dengan cara atasan saya (supervisor) menangani bawahannya.	0.73	Valid	0.81	Reliabel
5	Saya puas dengan kompetensi atasan (supervisor) saya dalam membuat keputusan.	0.54	Valid	0.82	Reliabel
6	Saya puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan saya tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.	0.57	Valid	0.81	Reliabel
7	Perusahaan ini memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada pekerja.	0.66	Valid	0.81	Reliabel
8	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya.	0.86	Valid	0.80	Reliabel
9	Saya senang memberikan intruksi kepada rekan kerja apa yang harus dilakukan	0.68	Valid	0.81	Reliabel
10	Perusahaan memberikan kesempatan bekerja sesuai dengan kemampuan saya	0.84	Valid	0.79	Reliabel
11	Saya puas dengan kebijakan Perusahaan dalam implementasi pada pekerjaan saya	0.75	Valid	0.80	Reliabel
12	Saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya	0.64	Valid	0.82	Reliabel
13	Pekerjaan saya sekarang dapat mengembangkan karir saya dimasa yang akan datang	0.62	Valid	0.81	Reliabel
14	Perusahaan saya bekerja memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab	0.63	Valid	0.82	Reliabel

Lanjutan Tabel 4.2.

Hasil Uji Ulang Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
15	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan pola kerja saya sendiri untuk kemajuan perusahaan	0.73	Valid	0.81	Reliabel
16	Lingkungan pekerjaan mendukung saya dalam bekerja	0.80	Valid	0.82	Reliabel
17	Rekan kerja saya sangat kooperatif	0.66	Valid	0.81	Reliabel
18	Puas dengan penghargaan kinerja pekerjaan yang diberikan perusahaan	0.59	Valid	0.85	Reliabel
19	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan	0.69	Valid	0.86	Reliabel

*AIC = Anti – Image Correlation

Sumber: *Primary data* 2012. Diolah melalui aplikasi program SPSS versi 20.0 for windows release

Tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan bahwa setelah item ke 1 yang *no valid* di drop dari daftar kuesioner sehingga item pernyataan yang tersisa sebanyak 19 (sembilan belas). Kesembilanbelas item tersebut, oleh peneliti dilakukan uji ulang, yang hasilnya adalah item yang tersisa sebanyak 19 (sembilan belas) dinyatakan valid.

4.2.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Keorganisasian (X_2)

Pre test untuk uji validitas variabel komitmen keorganisasian (X_2) dilakukan dengan sampel sebanyak 28 (dua puluh delapan) responden (50% dari 56 responden). Hasil uji validitas variabel komitmen keorganisasian (X_2) dengan menerapkan perhitungan korelasi Kaiser-Meyer Olikin (KMO) dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini

Tabel 4.3.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Keorganisasian (X_2)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
1	Masalah yang dialami organisasi ini merupakan masalah yang saya miliki.	0.69	Valid	0.958	Reliabel
2	Saya memiliki ikatan emosi dengan organisasi ini.	0.46	Tidak Valid	0.961	Reliabel
3 (2)	Organisasi ini memiliki makna yang besar bagi kehidupan saya.	0.55	Valid	0.959	Reliabel
4 (3)	Ikatan saya dengan organisasi ini dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain.	0.70	Valid	0.960	Reliabel
5 (4)	Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di organisasi ini.	0.77	Valid	0.960	Reliabel
6 (5)	Saya nyaman bekerja di organisasi ini.	0.72	Valid	0.959	Reliabel
7 (6)	Saya bangga bekerja di organisasi ini.	0.82	Valid	0.960	Reliabel
8 (7)	Saya menceritakan pada oranglain bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik.	0.68	Valid	0.960	Reliabel
9 (8)	Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari organisasi ini.	0.54	Valid	0.960	Reliabel
10 (9)	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya menginginkannya.	0.54	Valid	0.960	Reliabel
11 (10)	Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari organisasi ini.	0.81	Valid	0.960	Reliabel
12 (11)	Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari perusahaan ini.	0.68	Valid	0.959	Reliabel
13 (12)	Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain di perusahaan ini.	0.61	Valid	0.960	Reliabel
14 (13)	Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.	0.81	Valid	0.959	Reliabel
15 (14)	Bertahan di perusahaan ini merupakan pilihan terbaik bagi saya.	0.67	Valid	0.960	Reliabel
16 (15)	Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan di perusahaan ini.	0.76	Valid	0.959	Reliabel

Lanjutan Tabel 4.3.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Keorganisasian (X_2)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
17 (16)	Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis.	0.53	Valid	0.960	Reliabel
18 (17)	Saya mendukung seseorang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.	0.60	Valid	0.960	Reliabel
19 (18)	Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.	0.66	Valid	0.960	Reliabel
20 (19)	Saya merasa bersalah jika harus pindah ke organisasi lain.	0.63	Valid	0.961	Reliabel
21 (20)	Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.	0.75	Valid	0.959	Reliabel
22 (21)	Saya bertahan di perusahaan ini karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang.	0.80	Valid	0.959	Reliabel
23 (22)	Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.	0.80	Valid	0.959	Reliabel
24 (23)	Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi	0.83	Valid	0.961	Reliabel

*AIC = Anti – Image Correlation

Sumber: *Primary data* 2012. Diolah melalui aplikasi program SPSS versi 20.0 for windows release

Pada Tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan bahwa item ke 2 tentang ”Saya memiliki ikatan emosi dengan organisasi ini” memiliki indeks AIC sebesar 0.455 dengan keputusan ≤ 0.49 , sehingga tidak bisa diterima maka peneliti terpaksa mendrop dari daftar kuesinoer. Dengan demikian item pernyataan tersisa sebanyak 23 (dua puluh tiga) yang digunakan untuk pengujian ulang KMO dan Reliabilitas pada tampilan Tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4.

Hasil Uji Ulang Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Keorganisasian(X_2)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
1	Masalah yang dialami organisasi ini merupakan masalah yang saya miliki.	0.76	Valid	0.957	Reliabel
2	Organisasi ini memiliki makna yang besar bagi kehidupan saya.	0.69	Valid	0.959	Reliabel
3	Ikatan saya dengan organisasi ini dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain.	0.66	Valid	0.959	Reliabel
4	Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di organisasi ini.	0.76	Valid	0.959	Reliabel
5	Saya nyaman bekerja di organisasi ini.	0.93	Valid	0.958	Reliabel
6	Saya bangga bekerja di organisasi ini.	0.76	Valid	0.959	Reliabel
7	Saya menceritakan pada oranglain bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik.	0.68	Valid	0.959	Reliabel
8	Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari organisasi ini.	0.72	Valid	0.959	Reliabel
9	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya mengingnkannya.	0.74	Valid	0.959	Reliabel
10	Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari organisasi ini.	0.76	Valid	0.960	Reliabel
11	Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari perusahaan ini.	0.87	Valid	0.958	Reliabel
12	Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain di perusahaan ini.	0.71	Valid	0.959	Reliabel
13	Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.	0.80	Valid	0.958	Reliabel

Lanjutan Tabel 4.4.

Hasil Uji Ulang Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Keorganisasian(X_2)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
14	Bertahan di perusahaan ini merupakan pilihan terbaik bagi saya.	0.90	Valid	0.959	Reliabel
15	Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan di perusahaan ini.	0.82	Valid	0.958	Reliabel
16	Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis.	0.75	Valid	0.959	Reliabel
17	Saya mendukung seseorang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.	0.70	Valid	0.959	Reliabel
18	Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.	0.65	Valid	0.960	Reliabel
19	Saya merasa bersalah jika harus pindah ke organisasi lain.	0.74	Valid	0.960	Reliabel
20	Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.	0.77	Valid	0.958	Reliabel
21	Saya bertahan di perusahaan ini karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang.	0.86	Valid	0.958	Reliabel
22	Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.	0.82	Valid	0.958	Reliabel
23	Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi	0.77	Valid	0.960	Reliabel

*AIC = Anti – Image Correlation

Sumber: *Primary data* 2012. Diolah melalui aplikasi program SPSS versi 20.0 for windows release

Tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan bahwa setelah item ke 2 yang *no valid* di drop dari daftar kuesioner sehingga item pernyataan yang tersisa sebanyak 23 (dua puluh tiga). Keduapuluhtiga item tersebut, oleh peneliti dilakukan uji ulang, yang hasilnya adalah item yang tersisa sebanyak 23 (dua puluh tiga) dinyatakan valid.

4.2.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Intensi Keluar (X_2)

Pre test untuk uji validitas variabel intensi keluar (Y) dilakukan dengan sampel sebanyak 28 (dua puluh delapan) responden (50% dari 56 responden). Hasil uji validitas variabel komitmen organisasi (X_2) dengan menerapkan perhitungan korelasi Kaiser-Meyer Olikin (KMO) dapat dilihat pada Tabel 4.5. di bawah ini

Tabel 4.5.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Intensi Keluar (Y)

ITEM KE	PERNYATAAN	AIC*	KETERANGAN	ALPHA CRONBACH	KETERANGAN
1	Saya sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan sekarang.	0.83	Valid	0.997	Reliabel
2	Saya bermaksud untuk mencari lowongan pekerjaan lain.	0.89	Valid	0.997	Reliabel
3	Saya sering mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain.	0.90	Valid	0.996	Reliabel
4	Saya berkeinginan untuk meninggalkan organisasi.	0.85	Valid	0.998	Reliabel

*AIC = Anti – Image Correlation

Sumber: *Primary data* 2012. Diolah melalui aplikasi program SPSS versi 20.0 for windows release

Pada Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan bahwa item pernyataan sebanyak 4 (empat) yang dilakukan melalui perhitungan korelasi Kaiser-Meyer Olikin (KMO) secara keseluruhan dinyatakan valid dan Reliabel.

4.3. Hasil Uji Normalitas Data

Tabel 4.6.
Hasil Uji Normalitas Data

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		MEAN KK	MEAN OC	MEAN TI
N		28	28	28
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0468	3.7196	1.2232
	Std. Deviation	.64052	.58002	.17131
	Absolute	.172	.245	.276
Most Extreme Differences	Positive	.172	.199	.259
	Negative	-.091	-.245	-.276
Kolmogorov-Smirnov Z		.910	1.298	1.463
Asymp. Sig. (2-tailed)		.379	.084	.051

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: *Primary data* 2012. Diolah melalui aplikasi program SPSS versi 20.0 for windows release

Tabel 4.6. di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

Nilai *asymptotic sig* (2-tailed) sebesar 0.379 > Nilai α pada tingkat kesalahan 0.05 maka $H_{0_{X_1}}$ diterima sebaliknya $H_{a_{X_1}}$ ditolak. Berarti, 19 (sembilan belas) item pernyataan variabel kepuasan kerja (X_1) yang dinyatakan *valid* dan *reliable* merupakan data normal dari populasi berdistribusi normal.

2) Variabel Komitmen Keorganisasian (X_2)

Nilai *asymptotic sig* (2-tailed) sebesar 0.084 > nilai α pada tingkat kesalahan 0.05 maka $H_{0_{X_2}}$ diterima sebaliknya $H_{a_{X_2}}$ ditolak. Berarti, 23 (dua puluh tiga) item pernyataan variabel komitmen keorganisasian (X_2) yang dinyatakan *valid* dan *reliable* merupakan data normal dari populasi berdistribusi normal.

3) Variabel Intensi Keluar (Y)

Nilai *asymptotic sig* (2-tailed) sebesar 0.051 > nilai α pada tingkat kesalahan 0.05 maka H_{0_Y} diterima sebaliknya H_{a_Y} ditolak. Berarti, 4 (empat) item pernyataan variabel intensi keluar (Y) yang dinyatakan *valid* dan *reliable* merupakan data normal dari populasi berdistribusi normal.

4.4. Deskripsi Statistik

4.4.1. 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.

a. Jenis kelamin responden

Tabel 4.7.
Jenis Kelamin Responden

CODING*	JENIS KELAMIN	<i>f</i>	%
1	LAKI-LAKI	36	64.28%
2	PEREMPUAN	20	35.71%
TOTAL		56	100%

Sumber: *Primary data 2012*. Aplikasi program Microsoft Office-Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Tabel 4.7 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki 64.28% dari 56 responden dan perempuan sebanyak 35.71% dari 56 responden.

b. Usia responden

Tabel 4.8.
Usia Responden

CODING*	USIA	<i>f</i>	%
1	20 - 24 Tahun	2	3.57%
2	25 - 29 Tahun	20	35.71%
3	30 - 34 Tahun	19	33.93%
4	35 - 39 Tahun	7	12.50%
5	40 - 44 Tahun	5	8.93%
6	45 Tahun ≥	3	5.36%
TOTAL		56	100 %

Sumber: *Primary data* 2012. Aplikasi program Microsoft Office-Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Tabel 4.8 di atas menggambarkan bahwa mereka yang bekerja sebagai *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia, mayoritas berada di usia produktif yaitu 20-39 Tahun sebanyak 48 orang (85.71% dari 56 orang). Hal ini sesuai dengan pendapat Mobley (1986) yang menyatakan bahwa karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa PT. Asuransi Jasa Indonesia, memiliki potensi sumber daya manusia yang bisa dijadikan energi nyata bila saja hal tersebut dioptimalkan melalui berbagai hal antara lain adalah penciptaan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, sehingga mereka menjadi *asset* korporasi yang bisa mendukung pencapaian tujuan korporasi bahkan memenangkan persaingan di bidang usaha jasa asuransi yang semakin kompetitif.

c. Pendidikan formal terakhir responden

Tabel 4.9.

Pendidikan Formal Terakhir Responden

CODING*	PENDIDIKAN FORMAL TERAKHIR	<i>f</i>	%
1	SLTA	0	0.00%
2	Diploma III	23	41.07%
3	Sarjana Strata I	29	51.79%
4	Sarjana Strata II \geq	4	7.14%
TOTAL		56	100%

Sumber: *Primary data* 2012. Aplikasi program Microsoft Office-Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Tabel 4.9 di atas menggambarkan bahwa, selain memiliki sumber daya manusia yang berusia produktif, PT. Asuransi Jasa Indonesia, juga

memiliki potensi sumber daya manusia yang handal dari perspektif tingkat pendidikan formal terakhir. Mayoritas responden adalah lulusan Sarjana Strata I hingga II sebanyak 33 orang (58.93% dari 56 orang). Kemudian disusul mereka yang lulusan Diploma I-III sebanyak 23 orang (41.07% dari 56 orang). Bila saja hal tersebut didukung dengan penciptaan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, maka gabungan antara usia produktif dengan tingkat pendidikan formal hampir dipastikan dapat meningkatkan pencapaian tujuan korporasi seoptimalnya.

d. Lama bekerja responden

Tabel 4.10.
Lama Bekerja Responden

CODING*	LAMA BEKERJA	<i>f</i>	%
1	< 1 Tahun	20	35.71%
2	1 - 2 Tahun	18	32.14%
3	3 - 4 Tahun	10	17.86%
4	≥ 5 Tahun	8	14.29%
TOTAL		56	100%

Sumber: *Primary data* 2012. Aplikasi program Microsoft Office-Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Tabel 4.10 di atas memperlihatkan bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan kriteria masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 35.71%, sementara urutan jumlah terbanyak ke dua ada pada kisaran waktu antara 1-2 tahun dengan jumlah sebanyak 18 orang atau sebesar 32.14% dan terdapat pula jumlah sebanyak 10 orang atau sebesar 17.86 % dari responden dengan kisaran waktu lebih dari 3-4 tahun. Sedangkan responden yang bekerja pada kisaran lebih dari 5 tahun berjumlah 8 orang atau sebesar 14.29%. Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar *marketing agency* memiliki masa kerja di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

kurang dari 2 tahun. Sehingga dapat disimpulkan pada masa kerja yang kecil tersebut akan menciptakan intensi keluar cukup tinggi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mobley (1986), karyawan dengan masa kerja lebih kecil memiliki kemungkinan *turnover* yang lebih besar dibandingkan karyawan dengan masa kerja lebih lama.

e. **Responden Berdasarkan Jabatan**

Tabel 4.11.
Berdasarkan Jabatan

CODING*	JABATAN	<i>f</i>	%
1	<i>Marketing Agency Manager</i>	3	5.36%
2	<i>Assistance Manager Marketing Agency</i>	7	12.5%
3	<i>Account Executive</i>	46	82.14%
TOTAL		56	100%

Sumber: *Primary data* 2012. Aplikasi program Microsoft Office-Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Tabel 4.11 di atas memperlihatkan bahwa jabatan mayoritas responden adalah *Account Executive* dengan 46 orang (82.14%). Jabatan *Marketing Agency Manager* dengan berjumlah sebanyak 3 orang atau persentase pengukuran sebesar 5.36%. Kemudian terdapat pula berjumlah sebanyak 7 orang atau sebesar 12.5% yang menduduki jabatan *Assistance Manager Marketing Agency*. Disini terlihat komposisi jabatan untuk *Manager Marketing Agency* dan *Assistance Manager Agency* belum memenuhi kebijakan Biro KSR dan Supervisi KC Ritel yang menetapkan kebutuhan karyawan untuk jabatan tersebut di wilayah jakarta berjumlah 5 orang untuk *Manager Marketing Agency* dan 10 orang untuk *Assistance Manager Marketing Agency*.

e. Responden Berdasarkan Lokasi Kerja

Tabel 4.12.

Berdasarkan Lokasi Kerja

CODING*	LOKASI	<i>f</i>	%
1	Jakarta Pintu Besar	8	14.29%
2	Jakarta Menteng	11	19.64%
3	Jakarta Gatot Subroto	12	21.43%
4	Jakarta S.Parman	13	23.21%
5	Jakarta Pemuda	12	21.43%
TOTAL		56	100%

Sumber: *Primary data* 2012. Aplikasi program Microsoft Office-Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Dilihat dari Tabel 4.12, distribusi frekuensi paling banyak yaitu responden yang berlokasi di Jakarta S.Parman dengan berjumlah sebanyak 13 orang atau sebesar 23.21%. Sementara responden yang berlokasi di Jakarta Pintu Besar dengan berjumlah sebanyak 8 orang atau sebesar 14.29%. Kemudian responden yang berlokasi di Jakarta Menteng dengan berjumlah sebanyak 11 orang atau sebesar 19.64%. Sedangkan responden yang berlokasi di Jakarta Gatot Subroto dengan berjumlah sebanyak 12 orang atau sebesar 21.43% dan Jakarta Pemuda 12 orang atau sebesar 21.43%

Bertitiktolak dari uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gambaran karakteristik responden menggambarkan dengan secara jelas bahwa PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memiliki potensi sumber daya manusia berupa usia produktif, tingkat pendidikan formal dan pengalaman kerja yang memadai. Kesemuanya ini bila saja didukung dengan penciptaan kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang terakumulasi menjadi komitmen organisasi, maka ada *trend* untuk meminimalisasikan intensi keluar. Pada gilirannya, sumber daya manusia

yang ada memiliki nilai strategis bagi korporasi untuk mencapai tujuannya bahkan bisa jadi untuk memenangkan persaingan usaha.

4.4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel kepuasan kerja (X_1)

Tabel 4.13.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

No	Pernyataan	Aternatif Jawaban					Total
		STS (1) %	TS (2) %	CS (3) %	S (4) %	SS (5) %	
1	Saya senang diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri pekerjaan yang saya lakukan.	0	0	3,57	28,57	67,86	56
2	Saya senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.	0	0	5,36	25	69,64	56
3	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.	0	0	3,57	35,71	60,71	56
4	Saya puas dengan cara atasan saya (supervisor) menangani bawahannya.	0	8,93	17,86	42,86	35,71	56
5	Saya puas dengan kompetensi atasan (supervisor) saya dalam membuat keputusan.	0	7,14	35,71	32,14	25	56
6	Saya puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan saya tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.	0	0	8,93	37,50	53,57	56
7	Perusahaan ini memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada pekerja.	0	0	8,93	41,07	50	56
8	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya.	0	0	17,86	32,14	50	56
9	Saya senang memberikan intruksi kepada rekan kerja apa yang harus dilakukan	0	0	19,64	26,79	53,57	56
10	Perusahaan memberikan kesempatan bekerja sesuai dengan kemampuan saya	0	0	3,57	32,14	64,29	56
11	Saya puas dengan kebijakan perusahaan dalam implemen-tasi pada pekerjaan saya	0	5,36	12,50	28,57	53,57	56
12	Saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya	0	12,5	17,86	42,86	26,79	56

Lanjutan Tabel 4.13.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

No	Pernyataan	Aternatif Jawaban					Total
		STS (1) %	TS (2) %	CS (3) %	S (4) %	SS (5) %	
14	Perusahaan saya bekerja memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab	0	3,57	10,71	35,71	50	56
15	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan pola kerja saya sendiri untuk kemajuan perusahaan	0	0	17,86	39,29	42,86	56
16	Lingkungan pekerjaan mendukung saya dalam bekerja	0	0	7,14	28,57	64,29	56
17	Rekan kerja saya sangat kooperatif	0	0	5,36	32,14	62,50	56
18	Puas dengan penghargaan kinerja pekerjaan yang diberikan perusahaan	0	7,14	10,71	41,07	41,07	56
19	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan.	0	0	14,29	41,07	44,64	56

Sumber: data yang diolah peneliti, 2012

Tabel 4.13 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Jawaban alternatif responden tertinggi menjawab sangat setuju ditempati pertanyaan ke 1 dengan 67,86% dari 56 responden dan pertanyaan ke 2 sebesar 69,64%. Item ke 1, berkonten pernyataan sebagai berikut: “Saya senang diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri pekerjaan yang saya lakukan”, dan pertanyaan ke 2 berkonten pertanyaan : “Saya senang dengan kesempatan untu belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya”. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada *marketing agency* baik karyawan yang masih bekerja dan karyawan yang sudah keluar dari perusahaan mengungkapkan bahwa mereka yang tidak mempunyai dasar mengenai industri asuransi setelah direkrut akan diberikan pelatihan selama 2 hari sebelum penempatan di cabang, sedangkan yang berpengalaman hanya mengikuti cara kerjanya saja dan sangat diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan sendiri dengan

mencari database baru yang akan dibidik menjadi konsumen baru serta membuat janji untuk bertemu dengan konsumen.

- b) Jawaban alternatif responden untuk pilihan sangat setuju terendah dan memiliki pilihan tidak setuju tertinggi ditempati pertanyaan ke 4, dengan jumlah 8,93% dari 56 menjawab tidak setuju dan 35,71% menjawab sangat setuju. Pertanyaan ke 4 berkonten : “Saya puas dengan cara atasan saya (supervisor) menangani bawahannya”; pertanyaan ke 5 dengan jumlah 7,14% dari 56 menjawab tidak setuju dan 25% dari 56 responden menjawab sangat setuju, pertanyaan ke 5 berkonten : “Saya puas dengan kompetensi atasan (supervisor) saya dalam membuat keputusan”; pertanyaan ke 12 dengan 12,5% dari 56 menjawab tidak setuju dan 26,79% dari 56 menjawab sangat setuju, pertanyaan 12 berkonten : “Saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya”. Pertanyaan ke 18 dengan jumlah 7,14% dari 56 responden menjawab tidak setuju dan 41,07% menjawab sangat setuju, pertanyaan tsb berkonten: “Puas dengan penghargaan kinerja pekerjaan yang diberikan perusahaan”. Hasil statistik tersebut didukung oleh hasil wawancara kepada karyawan yang sudah keluar dari perusahaan bahwa *Agency Marketing Manager* tidak selalu ada di setiap cabang sehingga bawahan merasa berjalan sendiri dalam bekerja tanpa arahan atasan dan mereka merasa takut jika mendapatkan konsumen perusahaan-perusahaan besar, jika cabang mempunyai *Agency Marketing Manager* kadang kali komunikasi terputus karena kesibukan masing-masing atasan. Kompensasi yang didapat lebih kecil dari perusahaan pesaing, Insentif dan komisi di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dianggap oleh karyawan *Marketing Agency* terlalu kecil contohnya insentif yang diberikan jika karyawan telah memenuhi target penjualan yaitu sebesar Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) dengan beban kerja target penjualan yang selalu meningkat disetiap bulannya dan tidak diimbangi oleh kenaikan kompensasinya yang berdampak pada

pelimpahan konsumen dengan target yang besar ke perusahaan pesaing dengan alasan agar mendapatkan komisi dan insentif yang lebih besar dari perusahaan serta tanggal penerimaan kompensasi yang diterima oleh *marketing agency* setiap bulannya tidak sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan seperti penerimaan kompensasi harus dilakukan di setiap tanggal 30, insentif dan komisi di tanggal 15 bulan berikutnya tetapi yang terjadi lewat dari tanggal yang telah ditentukan. Hal ini akan berdampak pada kinerja tiap *marketing agency* dalam mencari konsumen baru, karena insentif dan komisi yang didapatkan memotivasi *marketing agency* untuk mencari konsumen baru.

b. Variabel komitmen keorganisasian (X_2)

Tabel 4.14.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen keorganisasian (X_2)

No	Pertanyaan	Aternatif Jawaban					Total
		STS (1) %	TS (2) %	CS (3) %	S (4) %	SS (5) %	
1	Masalah yang dialami organisasi ini merupakan masalah yang saya miliki.	0	0	0	50	50	56
2	Organisasi ini memiliki makna yang besar bagi kehidupan saya.	0	0	0	48,21	51,79	56
3	Ikatan saya dengan organisasi ini dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain.	0	0	0	50	50	56
4	Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di organisasi ini.	0	0	0	50	50	56
5	Saya nyaman bekerja di organisasi ini.	0	0	3,57	32,14	64,29	56
6	Saya bangga bekerja di organisasi ini.	0	0	5,36	25	69,64	56
7	Saya menceritakan pada oranglain bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik.	0	0	3,57	35,71	60,71	56
8	Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari organisasi ini.	0	0	21,43	42,86	35,71	56

Lanjutan Tabel 4.14.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen keorganisasian (X_2)

No	Pertanyaan	Aternatif Jawaban					Total
		STS (1) %	TS (2) %	CS (3) %	S (4) %	SS (5) %	
9	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya mengingnkannya.	0	0	3,57	37,50	58,93	56
10	Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari organisasi ini.	0	0	8,93	37,50	53,57	56
11	Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari perusahaan ini.	0	0	8,93	41,07	50	56
12	Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain di perusahaan ini.	0	0	17,86	32,14	50	56
13	Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.	0	0	19,64	26,79	53	56
14	Bertahan di perusahaan ini merupakan pilihan terbaik bagi saya.	0	0	3,57	32,14	64	56
15	Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan di perusahaan ini.	0	0	3,57	28,57	67	56
16	Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis.	0	0	8,93	42,86	48	56
17	Saya mendukung seseorang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.	0	0	1,79	42,86	55	56
18	Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.	0	0	26,79	30,36	42	56
19	Saya merasa bersalah jika harus pindah ke orannganisasi lain.	0	0	17,86	39,29	42	56
20	Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.	0	0	0	50	50	56
21	Saya bertahan di perusahaan ini karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang.	0	0	0	50	50	56
22	Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.	0	0	50	50	0	56
23	Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi	0	0	50	0	50	56

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2012

Tabel 4.14. di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Alternatif jawaban responden sangat setuju tertinggi ditempati pertanyaan ke 6 dengan jumlah 69,64% dari 56 responden dan pertanyaan 15 dengan jumlah 67% dari 56 responden. Pertanyaan ke 6, berkonten pernyataan sebagai berikut: “Saya bangga bekerja di organisasi ini”. Sedangkan pertanyaan ke 15 berkonten pernyataan: “Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan di korporasi ini”. Banyak karyawan yang masih aktif di perusahaan berpendapat bekerja di perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) atau Asuransi Jasindo menjadi kebanggaan tersendiri karena menurut mereka perusahaan di tempat mereka bekerja merupakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan untuk menjual produk tidak akan mengalami kesulitan karena banyak calon konsumen yang sudah mengetahui tentang kinerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) atau Asuransi Jasindo sehingga tertarik ingin menjadi nasabah Jasindo.
- b) Alternatif jawaban untuk sangat setuju terendah bahkan tidak ada responden yang menjawab dengan alternatif jawaban tersebut ditempati pertanyaan ke 22. Pertanyaan ke 22, berkonten pernyataan sebagai berikut: “Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.” *Marketing agency* yang masih bertahan berpendapat selama perusahaan ditempat mereka bekerja dirasakan masih bisa memenuhi kesejahteraan pada diri mereka dan target penjualan sesuai dengan kompensasi yang diterima maka mereka akan bertahan di perusahaan tersebut.

c. Variabel Intensi Keluar (Y)

Tabel 4.15.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Intensi Keluar (Y)

No	Pertanyaan	Aternatif Jawaban					Total
		STS (1) %	TS (2) %	CS (3) %	S (4) %	SS (5) %	
1	Saya sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan sekarang.	1,79	14,29	32,14	17,86	33,93	56
2	Saya bermaksud untuk mencari lowongan pekerjaan lain.	10,7	17,86	14,29	30,36	26,79	56
3	Saya sering mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain.	3,57	10,71	23,21	30,36	32,14	56
4	Saya berkeinginan untuk meninggalkan organiasi.	0	16,07	26,79	23,21	33,93	56

Sumber: Data yang diolah peneliti, 2012

Tabel 4.15 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden berada pada alternatif jawaban negatif (sangat tidak setuju dan setuju) tertinggi ditempati oleh pertanyaan ke 2 dengan jumlah 28,56% dari 56 responden berkonten pernyataan : “ Saya bermaksud untuk mencari lowongan pekerjaan lain”
- b) Jawaban responden berada pada alternatif jawaban positif (cukup setuju, setuju, dan sangat setuju) ditempati pertanyaan ke 3 dengan jumlah jumlah 85,71% dari 56 responden yang berkonten pertanyaan : “Saya sering mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain”. Berdasarkan pengalaman kerja karyawan yang sudah keluar dari perusahaan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) selama mereka bekerja selalu membanding-bandingkan dengan pesaing perusahaan terutama pada beban kerja (target penjualan) beserta kompensasi yang didapat.

4.5. Hasil Penelitian

4.5.1. Korelasi Sederhana (*Partial Correlation*)

Tabel 4.16.

Hasil Uji Korelasi Sederhana

ANALISIS	R	r^2 (r Square)	Adjusted r Square	Sig
ρ_{YX_1}	0.526	0.277	0.264	.000
ρ_{YX_2}	0.422	0.178	0.163	.000

Sumber: *Primary data* 2012. Aplikasi program Microsoft Office-Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Tabel 4.16 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

ρ_{YX_1} : *partial correlation analysis* antara variabel kepuasan kerja (X_1) dengan variabel intensi keluar karyawan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (Y) yang meliputi:

- a. Nilai koefisien korelasi atau r sebesar 0.526.
Artinya, korelasi antara variabel kepuasan kerja (X_1) dengan variabel intensi keluar (Y) memiliki kekuatan korelasi yang terletak pada 0.41-0.70 sehingga korelasi kedua variabel tersebut adalah cukup berarti atau moderat.
- b. Nilai korelasi determinasi atau r^2 atau r Square sebesar 0.277.
Artinya, 27.70% variabel intensi keluar (Y) sangat bergantung pada variabel kepuasan kerja (X_1). Sedangkan 72.30% nya bergantung pada faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- c. Nilai *adjusted r Square* sebesar 0.264.
Artinya, nilai tersebut adalah nilai korelasi determinasi yang mendekati kebenaran.

Berdasarkan permasalahan pada penelitian ini, hipotesis umum yang ditetapkan yaitu :

Ho : Tidak ada hubungan (korelasi) antara X_1 (Kepuasan Kerja) dan Y (Intensi Keluar).

Ha : Ada hubungan (korelasi) antara X_1 (Kepuasan Kerja) dan Y (Intensi Keluar).

Dasar penentuan uji korelasi tersebut yaitu :

- ✓ Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka Ho diterima
- ✓ Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka Ho ditolak

Oleh karena signifikannya $0.000 < 0,05$ maka Ho ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel X_1 (Kepuasan Kerja) dan Y (Intensi Keluar).

ρ_{YX_2} : *partial correlation analysis* antara variabel komitmen keorganisasian (X_2) dengan variabel intensi keluar karyawan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (Y).

- a. Nilai koefisien korelasi atau r sebesar 0.422.
Artinya, korelasi antara variabel komitmen keorganisasian (X_2) dengan variabel intensi keluar (Y) memiliki kekuatan korelasi yang terletak pada 0.41-0.70 sehingga korelasi kedua variabel tersebut adalah cukup berarti atau moderat.
- b. Nilai korelasi determinasi atau r^2 atau r Square sebesar 0.178.
Artinya, 17.80% variabel intensi keluar (Y) sangat bergantung pada variabel komitmen keorganisasian (X_2). Sedangkan 82.20% nya bergantung pada faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- c. Nilai *adjusted r Square* sebesar 0.163.
Artinya, nilai tersebut adalah nilai korelasi determinasi yang mendekati kebenaran.

Berdasarkan permasalahan pada penelitian ini, hipotesis umum yang ditetapkan yaitu :

Ho : Tidak ada hubungan (korelasi) antara X_2 (Komitmen Keorganisasian) dan Y (Intensi Keluar).

Ha : Ada hubungan (korelasi) antara X_2 (Komitmen Keorganisasian) dan Y (Intensi Keluar).

Dasar penentuan uji korelasi tersebut yaitu :

- ✓ Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka Ho diterima
- ✓ Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka Ho ditolak

Oleh karena signifikannya $0.000 < 0,05$ maka Ho ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel X_2 (Komitmen Keorganisasian) dan Y (Intensi Keluar).

4.5.2. Hasil Pengujian Hipotesis melalui Uji Z

Pengambilan keputusan:

- 1) Jika $Z_{\text{HITUNG}} < Z_{\text{TABEL}}$ maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel X dan variabel Y (hubungan tidak signifikan).
- 2) Jika $Z_{\text{HITUNG}} > Z_{\text{TABEL}}$ maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh antara variabel X dan variabel Y (hubungan signifikan).

Tabel 4.17

Hasil Uji Z

Runs Test

	MEAN KK	MEAN OC
Test Value ^a	4.4595	4.3957
Cases < Test Value	22	32
Cases \geq Test Value	34	24
Total Cases	56	56
Number of Runs	37	29
Z	2.627	1.157
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000

a. Mean

Sumber: *Primary data* 2012, diolah dengan aplikasi program Microsoft Office- Excel 2010 dan SPSS versi 20.0 *for windows release*

Bertitiktolak dari hasil uji z maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

$Z_{\text{HITUNG } X_1}$ sebesar 2.627 sedangkan Z_{TABEL} sebesar 1.62 berarti H_0 ditolak sebaliknya H_a diterima. Artinya variabel kepuasan kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar karyawan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (Y).

$Z_{\text{HITUNG } X_2}$ sebesar 1.157 sedangkan Z_{TABEL} sebesar 0.877 berarti H_0 ditolak sebaliknya H_a diterima. Artinya variabel komitmen keorganisasian (X_2) berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar karyawan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (Y).

Implikasi pada manajemen

Bertitiktolak dari uraian di atas, maka dapat ditarik suatu sintesa bahwa *trend* meningkat atau menurun pada variabel intensi keluar di kalangan *marketing agency* korporasi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Y) sangatlah bergantung pada sejauhmana jajaran manajemen korporasi tersebut mampu menciptakan peningkatan kepuasan kerja dan juga secara simultan menciptakan komitmen kerja di kalangan karyawan di semua level yang terakumulasi menjadi komitmen keorganisasian sehingga dapat meminimalisasikan *trend* terjadinya peningkatan intensi keluar di kalangan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia Jakarta.

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel kepuasan kerja dan intensi keluar *marketing agency* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar *marketing agency*. Artinya tinggi rendahnya intensi keluar *marketing agency* dijelaskan oleh kepuasan kerja. Besarnya pengaruh kepuasan kerja yang secara langsung berpengaruh terhadap intensi intensi keluar *marketing agency* sebesar 27.70%. Hal tersebut membuktikan bahwa

masih ada karyawan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang puas terhadap pekerjaannya sebagai karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan *marketing agency* menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja yang tinggi tidak serta merta menyebabkan rendahnya intensi keluar, sebaliknya ketidakpuasan kerja yang rendah tidak serta merta menyebabkan tingginya intensi keluar. Karyawan yang puas bekerja di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) tidak pernah menutup kemungkinan adanya kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan ditempat lain. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas bekerja di perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia tidak langsung memiliki niat atau keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Karyawan menyadari bahwa saat ini untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan keinginan atau harapan dan latar belakang pendidikan yang sesuai tidaklah mudah, sehingga sekalipun karyawan tidak puas dengan pekerjaannya tidak langsung membuat mereka memutuskan untuk mengundurkan diri. Demikian pula jika melihat banyaknya lapangan kerja baru yang lebih menjanjikan di luar perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia seperti maraknya perusahaan-perusahaan asuransi dengan tawaran kompensasi dan jenjang karir yang lebih bagus disinyalir dapat mengubah persepsi dan keinginan karyawan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang memang puas terhadap pekerjaannya, tetapi memilih untuk mengundurkan diri. Hal tersebut mendukung hasil penelitian Rahman, Naqvi dan Ramai (2008); dan Robbins (2003) bahwa kepuasan kerja memang dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Pengaruh negatif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Matis & Jacson (2001); Lum et al., (1998); Tett & Mayer (1993); Ali & Baloch (2010); Mudor & Tookson (2011), yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan

pekerjaannya. Ditambahkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan, mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Oleh karena itu, untuk mengurangi intensi keluar *marketing agency* perlu diupayakan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat memberikan pengaruh bagi *marketing agency* untuk mengurangi niatnya mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi.

Pengujian yang ke dua yang dilakukan pada penelitian ini terhadap komitmen keorganisasian dan intensi keluar *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) menunjukkan bahwa komitmen keorganisasian memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar *marketing agency*. Besarnya pengaruh komitmen keorganisasian yang secara langsung berpengaruh terhadap intensi keluar *marketing agency* sebesar 17.80%. Artinya meningkat atau menurun pada variabel intensi keluar (Y) di kalangan *marketing agency* perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sangatlah bergantung pada sejauh mana jajaran manajemen korporasi tersebut mampu menciptakan peningkatan komitmen kerja di kalangan karyawan di semua level yang terakumulasi menjadi komitmen keorganisasian. Pengaruh negatif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joiner dalam Chiu et al., (2005); Kaur et al., (2010); dan Adul rahman, Raza nafqi, Ismail Ramay (2008)

Pengujian ketiga yang dilakukan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja, komitmen keorganisasian, dan intensi keluar. Nilai korelasi yang didapatkan sebesar 0.538 korelasi antara variabel kepuasan kerja (X_1) dan komitmen keorganisasian (X_2) secara bersama-sama dengan variabel intensi keluar (Y). Atau dengan kata lain, variabel kepuasan kerja (X_1) dan variabel komitmen keorganisasian (X_2) telah terbukti sebagai *predictor* secara bersama-sama terhadap intensi keluar. Hal tersebut mendukung hasil penelitian Suhanjyo & Harsono (2003); Shore & Martin (1989); Sumarto (2009); Mayer & Tett (1993). Lebih jauh lagi, dapat dikatakan bahwa dari perspektif perolehan nilai z, kepuasan kerja sebesar 2.627 merupakan

dominant predictor / memiliki pengaruh yang besar dibandingkan komitmen keorganisasian dengan nilai z sebesar 1.157 terhadap variabel intensi keluar (Y). di kalangan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Tabel 4.18.

Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Terhadap Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Keputusan	Keterangan
1	Tolak H ₀ , Terima H _a	Terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel <i>turnover intention</i> pada <i>marketing agency</i> PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.
2	Tolak H ₀ , Terima H _a	Terdapat pengaruh variabel komitmen keorganisasian terhadap variabel intensi keluar pada <i>marketing agency</i> PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Jakarta.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Simpulan bukan hasil merangkum atas apa yang diungkapkan pada bagian terdahulu. Melainkan, simpulan adalah konfirmasi jawaban terhadap apa yang dipertanyakan dalam rumusan masalah. Selain itu, simpulan harus berkonten laporan capaian penelitian untuk bisa memastikan apakah tujuan penelitian yang dicanangkan telah terpenuhi secara keseluruhan pada penelitian yang dilaksanakan.

Bertitiktolak dari pemahaman simpulan di atas, maka simpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja signifikan mempengaruhi intensi keluar di kalangan karyawan *marketing agency* PT. Asuransi Jasa Indonesia. Semakin rendah persepsi karyawan *marketing agency* akan kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula intensi keluar pada karyawan *marketing agency* PT Asuransi Jasa Indonesia. Sedangkan *marketing agency* yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya, akan memilih tidak keluar dari perusahaan. Jika karyawan *marketing agency* merasa bahwa perusahaan peduli terhadap masalah kecilnya kompensasi dan supervisi maka hal itu akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja *marketing agency*. Gaji dan supervisi merupakan sebagian dari faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.
2. Komitmen keorganisasian juga positif dan signifikan mempengaruhi intensi keluar. Semakin tinggi persepsi karyawan *marketing agency* akan komitmen kerja terhadap komitmen keorganisasiannya, maka akan semakin rendah pula intensi keluar *marketing agency*. Sedangkan *marketing agency* yang tidak mempunyai komitmen keorganisasian maka akan memilih keluar dari perusahaan.
3. Dari kedua variabel kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, variabel yang paling berpengaruh adalah : kepuasan kerja dibandingkan

komitmen keorganisasian terhadap intensi keluar karyawan *marketing agency* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

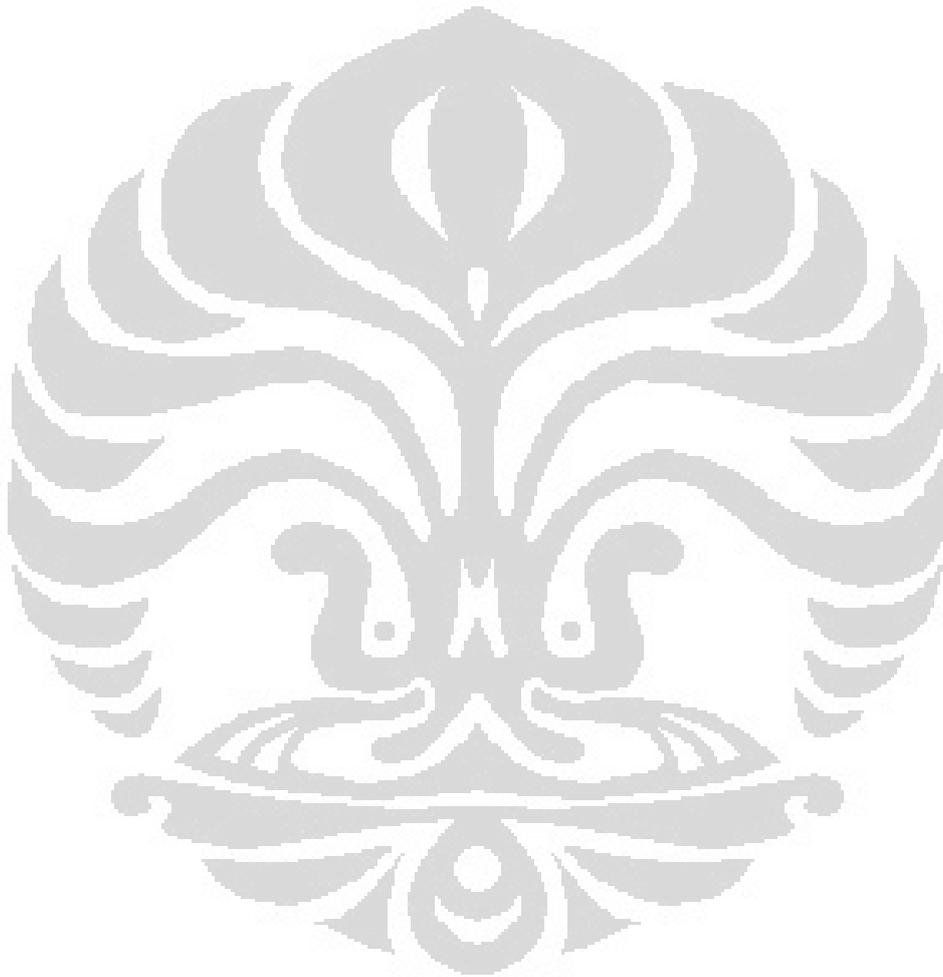
5.2. Saran

Setelah mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian terhadap Intensi Keluar pada karyawan *marketing agency* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), 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, supervisi, dan pekerjaan itu sendiri merupakan yang menjadi perhatian utama karyawan *marketing agency* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Jika persepsi kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian 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. Kompensasi yang diberikan harus sebanding dengan kontribusi atau pencapaian target yang telah diberikan karyawan dan memiliki nilai kompetitif disesuaikan dengan kondisi pasar. Pemberian kompensasi dengan tepat waktu sesuai dengan aturan yang sudah diberlakukan di perusahaan. Kepuasan kerja dari sisi supervisi, memberikan dukungan yang dilakukan oleh penyelia dalam bentuk bimbingan/bantuan teknik dilapangan maupun dukungan perilaku. Serta, Meningkatkan solidaritas dan kerja sama dengan rekan kerja dalam hal pekerjaan.
2. Meningkatkan komitmen keorganisasian pada *marketing agency*, dengan mengadakan sosialisasi lebih mendalam tentang profil perusahaan serta visi dan misi perusahaan, seperti melakukan pertemuan rutin yang melibatkan karyawan *marketing agency* dalam setiap kegiatan organisasi, baik di dalam maupun di luar organisasi. memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi mencapai

target selama satu tahun penuh seperti kenaikan jenjang karir dan kompensasi.

Untuk peneliti selanjutnya , perlu diteliti lebih jauh faktor-faktor selain kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian yang menyebabkan terjadinya intensi keluar karyawan, Hal ini dikarenakan ada faktor yang turut mempengaruhi tapi tidak diteliti dalam penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. 1987. *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*. Journal of Applied Psychology
- Ali, N, & Baloch, Q.B. 2010. *Job Satisfaction and Employees Turnover Intention (Case Study of NWFP Pakistan Based Banking Sctor)*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 2 (5)
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta. Riekena Cipta
- _____. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Riekena Cipta.
- Barlett. 2001. *The Relationship Between Training and Organizational Commitment : A Study in The Health Care Field*. Human Resource Development Quarterly
- Baron, M,R., Kenny, D,A. 1986. *The Moderator-Mediator Variabel Distiction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic & Statistical Consideration*. Journal of Personality & Social Psychology Vol 51 (6) pp. 1173-1182
- Chew, J., & Chan, C.C.A. 2008. *Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay*. International Journal of Manpower
- Chiu, et all.. 2005. *Understanding Hospital Employee Job Stress and Turnover Intentions in A Practical Setting : The Moderating Role of Locus of Control*. The Journal of Management Development Vol 24(10) pp:837-855.
- Dario, Agoes. 2004. *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda*. Jakarta : PT Grasindo
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik, Research Paper Series, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*. Semarang
- Gorge, Jennifer M, dan Jones, Gareth R. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey. Prentice Hall.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- 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.

- Greenberg J., Baron R.A. 1993. *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work*. 5th edition. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, (2003). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ivancevich, J. M., Robert Konopaske dan M. T. Matteson .2008. *Organizational Behavior and Management*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Jannah, L.M., Prasetyo, B. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Rajawali Pers
- Khan, et all.. 2010. *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences Vol 15(3)
- Khandelwal, Kanika A. 2009. *Organisational Commitment in Multinationals: A dynamic interplay among personal, Organisational and Societal Factors*. ASBM Journal of Management II (1)
- Kuean, W,L., Khin, E,W., Kaur, S. 2010. *Employees' Turnover Intention to Leave: The Malaysian Contexts*. Journal of Management Vol IV(2)
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi; Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta : Erlangga
- Kreitner, Robert., Angelo, Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Lambert, Eric G. 2001. *To stay or quit : A review of the Literature on Correctional Staff Turnover*” dalam *American Journal of Criminal Justice : AJCJ*; Fall 2001; 26,1; ProQuest Psychology Journals pg 61
- Lum Lillie, Kervin John, Clark Kathleen, Reid Frank, & Sirola Wendy. 1998. *Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?*. Journal of Organizational Behavior Vol. 19, No. 3, pp 305-320
- Lee, T.W., Ashford S.J., Walsh, J.P & Mownday R.T. 1992. *Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover : A longtidional Study of Organizational Entery Process*, Journal of Management, 18(1): 15-32.
- Lum, Lille et all.. 1998. *Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior Vol 19(3) pp : 305-320

- Mayer, JP, & Allen N.J. 1991. *Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review*
- Moeljono, D. 2003. Budaya korporat dan Keunggulan Korporasi edisi revisi. Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Martoyo, Susilo. 1994. Manajemen Sumber Daya. Edisi ke-3. Yogyakarta: BPFE
- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Grasindo.
- Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia (Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie, Penerjemah). Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat
- Martono, Nanang. (2010).Metode Penelitian Kuantitatif, Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder.Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Mudor, Hamida., dan Tooksoon, Phadett. 2011. *Conceptual Framework on The Relationship between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, And Turnover*. Journal of Economics and Behavioral Studies Vol 2(2) pp:41-49
- Mayer, J.P., & Allen, N.J. 1991. *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review
- Miner J.B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore : McGraw-Hill Inc.
- Mobley, et all. 1987. *An evaluation of precursors of hospital employee turnover*. Journal of applied psychology Vol. 63 No 4 : 408-418
- Mobley, Willam H. 1986. Pengantian Karyawan: Sebab Akibat & Pengendaliannya (Terjemahan). Jakarta : PT Gramedia
- Mobley, W.H., Horner, S.,O., Hollingswoth, A.,T. 1978. *An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*. Journal of Applied Psychology Vol 63 (4) pp. 408-414
- Neumann W. Laurence. 2000. *Social Research Method, Qualitatif and Quantitative Approaches*. 4th Edition. Boston : Allyn and Bacon
- Nayaputera, Yatna. 2011. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Intensi *Turnover Customer Service* PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. Tesis Pasca Sarjana Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia

- Pasewark, W.R., and J.R. Stawser. 1996. *The Determinants and Outcomes Associated with Job Security in a Professional Accounting Environment*. Behavioral Research in Accounting. Vol 8 pp.99-113
- Rahman, Abdul., Navqi, S.M.M.R., Ramay M.I. 2008. *Measuring Turnover Intention : A Study of IT Professionals in Pakistan*. International Review of Business Research Papers Vol 4(3) pp:45-55
- 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. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Panduan Cepat dan Mudah SPSS 14*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Siagian, Sondang P. (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Berganda dengan SPSS*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Suwandi, dan Nur Indriantoro. 1999. *Pengujian Model Turnover Pasewark dan strawser : Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. No 2 halaman 173-195
- Suntari, Purwina Laksmi. 2004. *Analisis Permodelan Hubungan Antara Persepsi Akan Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Terhadap Organisasi dan Kemauan Untuk Keluar dari Organisasi Pada Tenaga Penjual di Jakarta*. Tesis Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia
- Sutrisno, Eddy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana, Prenada Media Group.
- Shabbir. M.S., Ahmed K., Lawler, J.J., Shahbaz M. 2011. *Affect of Working Environment on Job Satisfaction in Pakistan*. World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development Vol 7(1)
- Shore, L.M., Martin, H.J. 1989. *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*. Journal Human Relations Vol 42(7) pp 625-638

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction : Application, Assesment, Causes and Consequences Thousand Oaks*. California: Sage Publication
- Sumarto. 2009. Meningkatkan Komitmen Untuk Menyurutkan Niat Keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 11(2) pp:116-125
- Samad, Sarminah. 2006. *Predicting Turnover Intentions : The Case of Malaysian Government Doctors*. *Journal of American Academy of Business* Vol 8(2)
- Suryani, Ratna. 2011. Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intentions dengan Peran Komitmen Keorganisasian Sebagai Medasi. Tesis Pasca Sarjana Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia
- Smither, R.D. 1998. *The psychology of Work and Human Performance*. United States: An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- Shaw, J.D et all.. 1998. *An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover*. *The Academy of Management Journal* Vol 41(5) pp: 511-525
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Efendi. 2002. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta. LP3ES.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business*. 4th Edition (Kwan Men Yon, Penerjemah). Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- T. Tani Handoko. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Tella, A., Ayeni.C.O., Popoola.S.O. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State Nigeria*. *Journal Library Philosophy and Practice*.
- Tett, RP & Mayer, JP. 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover : Path Analyses Based on Meta Analytic Findings*. *Proquest Psychology Journal* pg 259
- Tansu, A.B. 1999. *Benchmark of Successful Salesforce Performance*. *Canadian Journal Administrative Science*
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan, dan Niaga*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Uyanto, Stanislaus S. 2006. *Pedoman Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Wherther, William B. Jr., Davis, Keith. 1996. *Human Resouces and Personel Management : Fifth Edition*. McGraw-Hill.
- Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariate Terapan*.Yogyakarta. YKPN
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat.
- Woods, Robert H and Macaulay, James F. 1989. *Rx for Turnover: Retention Program that Work*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Zeffane, Rachid. 1994. *Understanding Employee Turnover : The Need for A Contigency Approach*. International Journal of Manpower. Vol 15(9) pp: 1-14
- Asuransi Jasindo, <http://www.jasindo.co.id>, 30 Maret 2012.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Febri Yuianti
Tempat / Tgl Lahir : Jakarta, 3 Juli 1988
Alamat : Jl. Cipinang Lontar I No. 30 Rt. 003/Rw. 008
Jakarta Timur

Pendidikan :

SDN 012 Pagi Cipinang Muara	(1993 – 1999)
SMPN 148 Cipinang Muara	(1999 – 2002)
SMAN 36 Rawamangun	(2002 – 2005)
S1 Institut Bisnis dan Informatika Indonesia	(2005 – 2009)

Riwayat Pekerjaan :

Staff Finance PT Bussan Auto Finance
Staff Credit Analyst PT Finansia Multi Finance

Lampiran 2 : Kuisisioner

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 : Febri Yulianti
NPM : 1006743090
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Pada *Marketing Agency* PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Di Jakarta

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, Mei 2012.

Peneliti

Febri Yulianti

I.

IDENTITAS RESPONDEN

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

1. Jenis Kelamin

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

4. Lama Bekerja

- (1) < 1 Tahun
- (2) 1 – 2 Tahun
- (3) 3 – 4 Tahun
- (4) ≥ 5 Tahun

2. Usia

- (1) 20 - 24 Tahun
- (2) 25 - 29 Tahun
- (3) 30 - 34 Tahun
- (4) 35 - 39 Tahun
- (5) 40 - 44 Tahun
- (6) > 45 Tahun

5. Jabatan

- (1) *Marketing Agency Manager*
- (2) *Assistance Manager Marketing Agency*
- (3) *Account Executive*

3. Pendidikan Formal

- (1) SLTA
- (2) D3
- (3) S1
- (4) S2

6. Lokasi Kerja

- (1) Jakarta Pintu Besar
- (2) Jakarta Menteng
- (3) Jakarta Gatot Subroto
- (4) Jakarta S. Parman
- (5) Jakarta Pemuda

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).
CS	: Cukup Setuju, dengan nilai 3 (tiga).
S	: Setuju, dengan nilai 4 (dua).
SS	: Sangat Setuju, dengan nilai 5 (satu).

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya senang diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri pekerjaan yang saya lakukan.					
2.	Saya senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.					
3.	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.					
4.	Saya puas dengan cara atasan saya (supervisor) menangani bawahannya.					
5.	Saya puas dengan kompetensi atasan (supervisor) saya dalam membuat keputusan.					
6.	Saya puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan saya tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.					
7.	Perusahaan ini memberikan pengembangan jalur karir yang jelas kepada pekerja.					
8.	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya.					
9.	Saya senang memberikan intruksi kepada rekan kerja apa yang harus dilakukan					
10.	Perusahaan memberikan kesempatan bekerja					

	sesuai dengan kemampuan saya					
11.	Saya puas dengan kebijakan perusahaan dalam implementasi pada pekerjaan saya					
12.	Saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan sesuai dengan hasil kerja saya					
13.	Pekerjaan saya sekarang dapat mengembangkan karir saya dimasa yang akan datang					
14.	Perusahaan saya bekerja memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab					
15.	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan pola kerja saya sendiri untuk kemajuan perusahaan					
16.	Lingkungan pekerjaan mendukung saya dalam bekerja					
17.	Rekan kerja saya sangat kooperatif					
18.	Puas dengan penghargaan kinerja pekerjaan yang diberikan perusahaan					
19.	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan.					

III. Variabel Komitmen Keorganisasian

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).
CS	: Cukup Setuju, dengan nilai 3 (tiga).
S	: Setuju, dengan nilai 4 (dua).
SS	: Sangat Setuju, dengan nilai 5 (satu).

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
1.	Masalah yang dialami organisasi ini merupakan masalah yang saya miliki.					
2.	Organisasi ini memiliki makna yang besar bagi kehidupan saya.					
3.	Ikatan saya dengan organisasi ini dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain.					
4.	Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di organisasi ini.					
5.	Saya nyaman bekerja di organisasi ini.					
6.	Saya bangga bekerja di organisasi ini.					
7.	Saya menceritakan pada oranglain bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik.					
8.	Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari organisasi ini.					
9.	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya mengingnkannya.					
10.	Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari organisasi ini.					
11.	Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari perusahaan ini.					
12.	Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain di perusahaan ini.					
13.	Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.					
14.	Bertahan di perusahaan ini merupakan pilihan terbaik bagi saya.					
15.	Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan di perusahaan ini.					
16.	Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis.					
17.	Saya mendukung seseorang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.					
18.	Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.					
19.	Saya merasa bersalah jika harus pindah ke oranganisasi lain.					
20.	Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.					
21.	Saya bertahan di perusahaan ini karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang.					
22.	Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki					

	loyalitas terhadap satu organisasi.					
23.	Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi					

IV. Variabel Intensi Keluar

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).
CS	: Cukup Setuju, dengan nilai 3 (tiga).
S	: Setuju, dengan nilai 4 (dua).
SS	: Sangat Setuju, dengan nilai 5 (satu).

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	CS (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.					

Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dengan menggunakan Uji Kaiser Mayer Olkin pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *before rotation*

1. Variabel kepuasan kerja (X_1)

Anti-image Matrices

		KK 01	KK 02	KK 03	KK 04	KK 05	KK 06	KK 07	KK 08
Anti-image Covariance	KK 01	.396	.098	.105	.119	.032	-.025	.011	-.058
	KK 02	.098	.263	.040	-.018	.031	.032	-.014	.051
	KK 03	.105	.040	.162	.010	-.027	-.045	.040	-.043
	KK 04	.119	-.018	.010	.370	.062	-.010	-.009	-.038
	KK 05	.032	.031	-.027	.062	.125	.010	-.007	-.005
	KK 06	-.025	.032	-.045	-.010	.010	.040	-.034	.023
	KK 07	.011	-.014	.040	-.009	-.007	-.034	.034	-.012
	KK 08	-.058	.051	-.043	-.038	-.005	.023	-.012	.141
	KK 09	.109	.078	.064	.040	-.025	.007	-.015	-.018
	KK 10	-.084	-.042	-.058	-.025	-.022	.013	-.015	.024
	KK 11	-.005	.013	-.017	-.009	.030	.006	-.004	-.046
	KK 12	.005	-.075	.014	-.021	-.038	-.029	.019	-.048
	KK 13	.136	.020	.056	.041	.033	-.011	.006	-.080
	KK 14	.009	-.006	.026	-.021	.006	-.025	.028	.002
	KK 15	-.015	.024	-.013	-.075	-.089	.016	-.007	.045
	KK 16	.006	.059	.035	-.095	-.041	-.004	.017	.046
	KK 17	.017	.002	.014	.036	.002	-.002	-.004	-.045
	KK 18	-.027	-.023	-.042	.020	.001	.025	-.030	.022
	KK 19	-.070	-.108	-.048	.025	-.009	.001	-.009	-.017
	KK 20	-.043	-.014	-.002	-.025	.031	-.024	.025	.034
Anti-image Correlation	KK 01	.321^a	.303	.416	.310	.142	-.195	.097	-.245
	KK 02	.303	.551^a	.195	-.058	.171	.316	-.146	.267
	KK 03	.416	.195	.553^a	.042	-.187	-.554	.541	-.283
	KK 04	.310	-.058	.042	.786^a	.287	-.084	-.076	-.166
	KK 05	.142	.171	-.187	.287	.739^a	.135	-.107	-.035

KK 06	-.195	.316	-.554	-.084	.135	.540^a	-.912	.313
KK 07	.097	-.146	.541	-.076	-.107	-.912	.576^a	-.179
KK 08	-.245	.267	-.283	-.166	-.035	.313	-.179	.634^a
KK 09	.383	.335	.350	.146	-.153	.077	-.185	-.109
KK 10	-.550	-.335	-.601	-.167	-.261	.278	-.344	.262
KK 11	-.026	.080	-.133	-.044	.262	.098	-.061	-.387
KK 12	.021	-.378	.091	-.091	-.276	-.377	.270	-.334
KK 13	.577	.103	.370	.182	.246	-.143	.092	-.570
KK 14	.059	-.050	.271	-.148	.067	-.530	.634	.023
KK 15	-.059	.114	-.076	-.300	-.611	.196	-.088	.292
KK 16	.020	.253	.192	-.344	-.255	-.048	.207	.273
KK 17	.081	.010	.109	.182	.014	-.033	-.071	-.364
KK 18	-.182	-.190	-.442	.142	.014	.537	-.686	.250
KK 19	-.273	-.518	-.295	.102	-.066	.015	-.120	-.109
KK 20	-.154	-.062	-.010	-.094	.196	-.267	.303	.200

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Item pernyataan ke 09 s/d 20



KK 09	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20
.109	-.084	-.005	.005	.136	.009	-.015	.006	.017	-.027	-.070	-.043
.078	-.042	.013	-.075	.020	-.006	.024	.059	.002	-.023	-.108	-.014
.064	-.058	-.017	.014	.056	.026	-.013	.035	.014	-.042	-.048	-.002
.040	-.025	-.009	-.021	.041	-.021	-.075	-.095	.036	.020	.025	-.025
-.025	-.022	.030	-.038	.033	.006	-.089	-.041	.002	.001	-.009	.031
.007	.013	.006	-.029	-.011	-.025	.016	-.004	-.002	.025	.001	-.024
-.015	-.015	-.004	.019	.006	.028	-.007	.017	-.004	-.030	-.009	.025
-.018	.024	-.046	-.048	-.080	.002	.045	.046	-.045	.022	-.017	.034
.204	-.029	-.033	-.021	.038	-.017	.009	.021	.011	-.001	-.072	-.017
-.029	.059	-.002	-.001	-.065	-.018	.010	-.041	.002	.025	.049	-.003
-.033	-.002	.102	-.058	.017	-.007	-.043	-.017	.017	-.014	.009	-.003
-.021	-.001	-.058	.148	.023	.017	.027	-.017	.008	-.012	.002	.005
.038	-.065	.017	.023	.141	.002	-.032	-.002	.034	-.023	-.021	-.036
-.017	-.018	-.007	.017	.002	.057	.013	.011	-.044	-.040	-.020	.021
.009	.010	-.043	.027	-.032	.013	.170	.023	-.048	-.006	-.011	-.067
.021	-.041	-.017	-.017	-.002	.011	.023	.204	-.010	-.020	-.068	.057
.011	.002	.017	.008	.034	-.044	-.048	-.010	.108	-.001	.024	.004
-.001	.025	-.014	-.012	-.023	-.040	-.006	-.020	-.001	.056	.031	-.015
-.072	.049	.009	.002	-.021	-.020	-.011	-.068	.024	.031	.165	-.083
-.017	-.003	-.003	.005	-.036	.021	-.067	.057	.004	-.015	-.083	.199
.383	-.550	-.026	.021	.577	.059	-.059	.020	.081	-.182	-.273	-.154
.335	-.335	.080	-.378	.103	-.050	.114	.253	.010	-.190	-.518	-.062
.350	-.601	-.133	.091	.370	.271	-.076	.192	.109	-.442	-.295	-.010
.146	-.167	-.044	-.091	.182	-.148	-.300	-.344	.182	.142	.102	-.094
-.153	-.261	.262	-.276	.246	.067	-.611	-.255	.014	.014	-.066	.196
.077	.278	.098	-.377	-.143	-.530	.196	-.048	-.033	.537	.015	-.267
-.185	-.344	-.061	.270	.092	.634	-.088	.207	-.071	-.686	-.120	.303
-.109	.262	-.387	-.334	-.570	.023	.292	.273	-.364	.250	-.109	.200
.781^a	-.264	-.227	-.119	.225	-.160	.046	.103	.071	-.010	-.395	-.087

-.264	.585^a	-.031	-.006	-.719	-.308	.103	-.373	.021	.436	.502	-.031
-.227	-.031	.851^a	-.471	.139	-.087	-.326	-.120	.163	-.182	.068	-.021
-.119	-.006	-.471	.762^a	.162	.190	.170	-.095	.062	-.136	.011	.031
.225	-.719	.139	.162	.511^a	.025	-.204	-.009	.279	-.262	-.141	-.212
-.160	-.308	-.087	.190	.025	.627^a	.133	.106	-.562	-.703	-.212	.194
.046	.103	-.326	.170	-.204	.133	.642^a	.125	-.355	-.057	-.066	-.365
.103	-.373	-.120	-.095	-.009	.106	.125	.757^a	-.068	-.187	-.370	.280
.071	.021	.163	.062	.279	-.562	-.355	-.068	.799^a	-.009	.181	.027
-.010	.436	-.182	-.136	-.262	-.703	-.057	-.187	-.009	.642^a	.325	-.142
-.395	.502	.068	.011	-.141	-.212	-.066	-.370	.181	.325	.555^a	-.459
-.087	-.031	-.021	.031	-.212	.194	-.365	.280	.027	-.142	-.459	.712^a

2. Variabel Komitmen Keorganisasian (X₂)

Anti-image Matrices

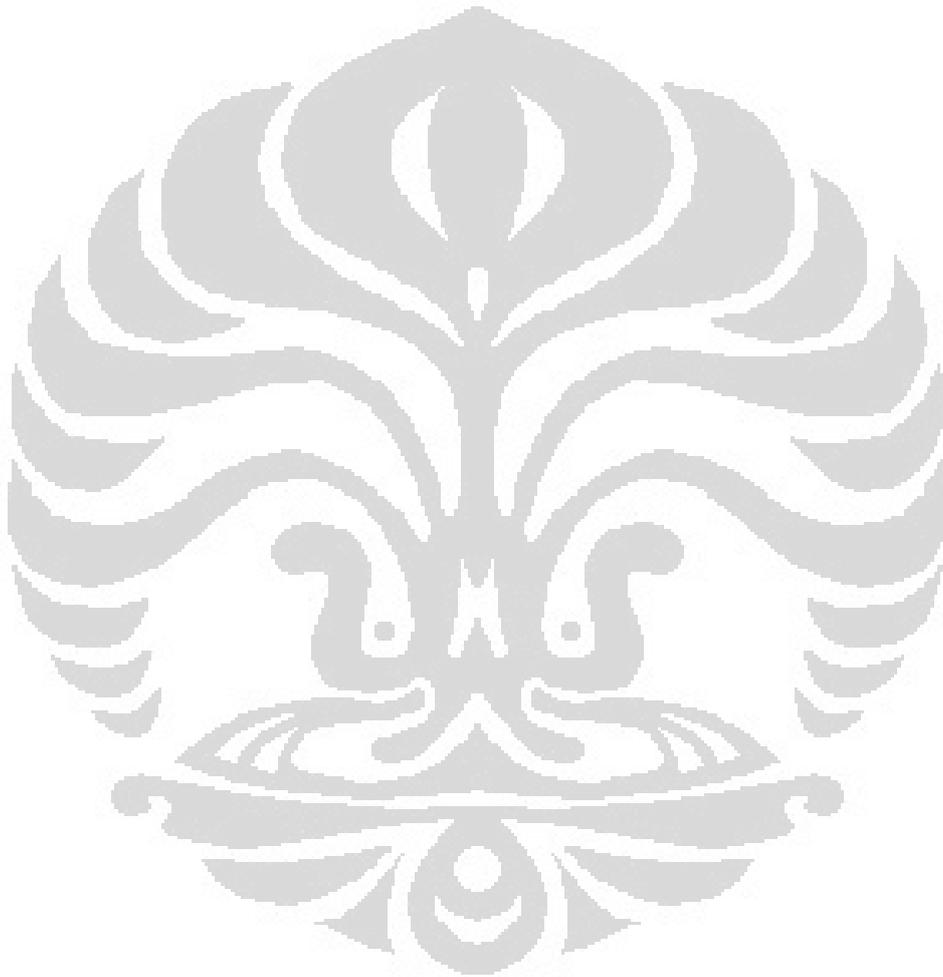
		OC 01	OC 02	OC 03	OC 04	OC 05	OC 06	OC 07	OC 08
Anti-image Covariance	OC 01	.016	.016	-.010	.005	-.007	-.016	-.004	.014
	OC 02	.016	.069	-.029	-.015	.013	-.047	.006	.016
	OC 03	-.010	-.029	.021	-.002	-.001	.024	-.015	-.018
	OC 04	.005	-.015	-.002	.042	-.039	.007	.011	.014
	OC 05	-.007	.013	-.001	-.039	.082	-.007	-.024	.001
	OC 06	-.016	-.047	.024	.007	-.007	.084	-.010	-.005
	OC 07	-.004	.006	-.015	.011	-.024	-.010	.088	.003
	OC 08	.014	.016	-.018	.014	.001	-.005	.003	.044
	OC 09	-.019	-.036	.018	.001	-.007	.027	.001	-.022
	OC 10	-.011	-.027	.014	.007	-.008	.015	-.001	-.018
	OC 11	-.003	.009	.003	-.024	.011	.014	-.036	-.005
	OC 12	-.017	-.044	.023	.026	-.019	.049	-.023	-.006
	OC 13	.016	.038	-.032	.000	.001	-.026	.013	.041
	OC 14	.017	.016	-.011	.027	-.017	-.031	.001	.014
	OC 15	.020	.071	-.025	-.030	.028	-.050	-.004	.008

	OC 16	.001	.026	-.008	-.022	.024	-.030	.003	-.007
	OC 17	.007	.025	-.012	-.012	.017	-.019	-.006	.009
	OC 18	-.024	-.035	.019	-.011	.010	.025	.010	-.025
	OC 19	-.012	-.011	.017	-.022	-.009	.006	.008	-.039
	OC 20	.011	.035	-.017	-.025	.036	-.029	-.048	.020
	OC 21	-.002	-.024	.023	-.002	-.005	.016	-.014	-.023
	OC 22	-.001	.034	-.021	-.007	.005	-.026	.037	-.002
	OC 23	-.003	-.021	.004	.014	-.035	.018	.027	.000
	OC 24	-.012	-.008	-.012	.021	-.007	-.009	.024	.012
Anti-image Correlation	OC 01	.694^a	.498	-.547	.208	-.192	-.448	-.106	.545
	OC 02	.498	.455^a	-.772	-.275	.174	-.613	.081	.299
	OC 03	-.547	-.772	.553^a	-.064	-.028	.584	-.350	-.600
	OC 04	.208	-.275	-.064	.696^a	-.672	.117	.181	.336
	OC 05	-.192	.174	-.028	-.672	.774^a	-.086	-.286	.016
	OC 06	-.448	-.613	.584	.117	-.086	.723^a	-.117	-.077
	OC 07	-.106	.081	-.350	.181	-.286	-.117	.818^a	.042
	OC 08	.545	.299	-.600	.336	.016	-.077	.042	.675^a
	OC 09	-.734	-.672	.610	.030	-.117	.460	.019	-.501
	OC 10	-.667	-.759	.732	.239	-.200	.383	-.015	-.647
	OC 11	-.091	.123	.070	-.422	.137	.176	-.431	-.090
	OC 12	-.430	-.543	.523	.406	-.212	.544	-.246	-.087
	OC 13	.398	.456	-.696	.005	.007	-.284	.140	.622
	OC 14	.466	.208	-.270	.453	-.206	-.378	.014	.240
	OC 15	.360	.601	-.378	-.323	.215	-.379	-.030	.083
	OC 16	.049	.496	-.271	-.531	.412	-.509	.052	-.173
	OC 17	.481	.792	-.675	-.462	.502	-.539	-.162	.364
	OC 18	-.862	-.604	.575	-.231	.151	.383	.156	-.537
	OC 19	-.368	-.149	.433	-.390	-.123	.072	.096	-.680
	OC 20	.274	.411	-.349	-.375	.380	-.306	-.491	.294

OC 21	-.054	-.377	.652	-.050	-.073	.229	-.195	-.449
OC 22	-.030	.491	-.550	-.135	.069	-.345	.466	-.032
OC 23	-.110	-.346	.108	.290	-.529	.268	.397	.002
OC 24	-.286	-.095	-.261	.321	-.078	-.093	.254	.172

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Item pernyataan ke 09 s.d 16



OC 09	OC 10	OC 11	OC 12	OC 13	OC 14	OC 15	OC 16	OC 17
-.019	-.011	-.003	-.017	.016	.017	.020	.001	.007
-.036	-.027	.009	-.044	.038	.016	.071	.026	.025
.018	.014	.003	.023	-.032	-.011	-.025	-.008	-.012
.001	.007	-.024	.026	.032	.027	-.030	-.022	-.012
-.007	-.008	.011	-.019	.001	-.017	.028	.024	.017
.027	.015	.014	.049	-.026	-.031	-.050	-.030	-.019
.001	-.001	-.036	-.023	.013	.001	-.004	.003	-.006
-.022	-.018	-.005	-.006	.041	.014	.008	-.007	.009
.043	.021	.013	.034	-.032	-.023	-.051	-.015	-.018
.021	.018	-.008	.022	-.026	-.003	-.034	-.010	-.013
.013	-.008	.077	.004	.003	-.036	.014	-.001	.008
.034	.022	.004	.096	-.037	-.007	-.077	-.029	-.023
-.032	-.026	.003	-.037	.100	.012	.030	.003	.017
-.023	-.003	-.036	-.007	.012	.082	.009	-.016	.003
-.051	-.034	.014	-.077	.030	.009	.204	.036	.033
-.015	-.010	-.001	-.029	.003	-.016	.036	.040	.013
-.018	-.013	.008	-.023	.017	.003	.033	.013	.015
.033	.020	.001	.019	-.030	-.033	-.039	-.072	-.014
.024	.012	.025	-.003	-.040	-.036	-.007	.014	-.009
-.017	-.021	.040	-.016	.043	-.015	.024	.015	.023
.000	.011	-.016	.011	-.048	-.004	-.002	.004	-.010
-.010	-.007	-.005	-.038	.019	.006	.039	.011	.011
.013	.008	-.012	.006	.015	.002	-.034	-.027	-.016
.011	.007	-.024	.020	.026	.010	-.045	-.006	-.002
-.734	-.667	-.091	-.430	.398	.466	.360	.049	.481
-.672	-.759	.123	-.543	.456	.208	.601	.496	.792
.610	.732	.070	.523	-.696	-.270	-.378	-.271	-.675
.030	.239	-.422	.406	.005	.453	-.323	-.531	-.462
-.117	-.200	.137	-.212	.007	-.206	.215	.412	.502

.460	.383	.176	.544	-.284	-.378	-.379	-.509	-.539
.019	-.015	-.431	-.246	.140	.014	-.030	.052	-.162
-.501	-.647	-.090	-.087	.622	.240	.083	-.173	.364
.542^a	.751	.222	.526	-.496	-.389	-.545	-.367	-.704
.751	.539^a	-.219	.531	-.618	-.084	-.568	-.365	-.811
.222	-.219	.805^a	.045	.029	-.455	.110	-.015	.235
.526	.531	.045	.677^a	-.378	-.083	-.552	-.465	-.599
-.496	-.618	.029	-.378	.613^a	.134	.212	.049	.440
-.389	-.084	-.455	-.083	.134	.811^a	.070	-.283	.097
-.545	-.568	.110	-.552	.212	.070	.673^a	.393	.598
-.367	-.365	-.015	-.465	.049	-.283	.393	.764^a	.532
-.704	-.811	.235	-.599	.440	.097	.598	.532	.528^a
.708	.654	.022	.269	-.422	-.516	-.392	-.002	-.524
.434	.332	.332	-.033	-.474	-.468	-.056	.252	-.282
-.249	-.484	.442	-.159	.421	-.163	.166	.235	.587
.010	.331	-.233	.146	-.622	-.055	-.020	.087	-.351
-.181	-.194	-.074	-.461	.222	.082	.327	.201	.351
.272	.254	-.185	.079	.209	.035	-.328	-.572	-.568
.172	.156	-.269	.197	.256	.106	-.309	-.098	-.063

Item pernyataan ke 18 s/d 24



OC 17	OC 18	OC 19	OC 20	OC 21	OC 22	OC 23	OC 24
.007	-.024	-.012	.011	-.002	-.001	-.003	-.012
.025	-.035	-.011	.035	-.024	.034	-.021	-.008
-.012	.019	.017	-.017	.023	-.021	.004	-.012
-.012	-.011	-.022	-.025	-.002	-.007	.014	.021
.017	.010	-.009	.036	-.005	.005	-.035	-.007
-.019	.025	.006	-.029	.016	-.026	.018	-.009
-.006	.010	.008	-.048	-.014	.037	.027	.024
.009	-.025	-.039	.020	-.023	-.002	.000	.012
-.018	.033	.024	-.017	.049	-.010	.013	.011
-.013	.020	.012	-.021	.011	-.007	.008	.007
.008	.001	.025	.040	-.016	-.005	-.012	-.024
-.023	.019	-.003	-.016	.011	-.038	.006	.020
.017	-.030	-.040	.043	-.048	.019	.015	.026
.003	-.033	-.036	-.015	-.004	.006	.002	.010
.033	-.039	-.007	.024	-.002	.039	-.034	-.045
.013	-.072	.014	.015	.004	.011	-.027	-.006
.015	-.014	-.009	.023	-.010	.011	-.016	-.002
-.014	.050	.029	-.026	.012	-.007	.006	.010
-.009	.029	.073	-.024	.021	-.008	-.001	-.031
.023	-.026	-.024	.107	-.033	-.003	-.019	.005
-.010	.012	.021	-.033	.059	-.028	-.005	-.038
.011	-.007	-.008	-.003	-.028	.070	.001	.007
-.016	.006	-.001	-.019	-.005	.001	.054	.011
-.002	.010	-.031	.005	-.038	.007	.011	.104
.481	-.862	-.368	.274	-.054	-.030	-.110	-.286
.792	-.604	-.149	.411	-.377	.491	-.346	-.095
-.675	.575	.433	-.349	.652	-.550	.108	-.261
-.462	-.231	-.390	-.375	-.050	-.135	.290	.321
.502	.151	-.123	.380	-.073	.069	-.529	-.078

-.539	.383	.072	-.306	.229	-.345	.268	-.093
-.162	.156	.096	-.491	-.195	.466	.397	.254
.364	-.537	-.680	.294	-.449	-.032	.002	.172
-.704	.708	.434	-.249	.010	-.181	.272	.172
-.811	.654	.332	-.484	.331	-.194	.254	.156
.235	.022	.332	.442	-.233	-.074	-.185	-.269
-.599	.269	-.033	-.159	.146	-.461	.079	.197
.440	-.422	-.474	.421	-.622	.222	.209	.256
.097	-.516	-.468	-.163	-.055	.082	.035	.106
.598	-.392	-.056	.166	-.020	.327	-.328	-.309
.532	-.002	.252	.235	.087	.201	-.572	-.098
.528^a	-.524	-.282	.587	-.351	.351	-.568	-.063
-.524	.604^a	.487	-.358	.212	-.113	.124	.132
-.282	.487	.664^a	-.272	.321	-.110	-.014	-.354
.587	-.358	-.272	.629^a	-.418	-.034	-.252	.045
-.351	.212	.321	-.418	.745^a	-.437	-.097	-.477
.351	-.113	-.110	-.034	-.437	.801^a	.020	.078
-.568	.124	-.014	-.252	-.097	.020	.803^a	.146
-.063	.132	-.354	.045	-.477	.078	.146	.825^a

3. Variabel Intensi Keluar (Y)

Anti-image Matrices

		TI 01	TI 02	TI 03	TI 04
Anti-image Covariance	TI 01	.004	-.002	-.001	-.003
	TI 02	-.002	.007	-.004	-.004
	TI 03	-.001	-.004	.007	-.001
	TI 04	-.003	-.004	-.001	.005
Anti-image Correlation	TI 01	.828^a	-.336	-.178	-.689
	TI 02	-.336	.890^a	-.501	-.065
	TI 03	-.178	-.501	.902^a	-.199
	TI 04	-.689	-.065	-.199	.851^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Lampiran 4 : Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan Uji *Cronbach's Alpha* pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *before rotation*

1. Variabel kepuasan kerja (X_1)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK 01	57.8929	148.099	-.112	.825
KK 02	58.1786	151.560	-.305	.831
KK 03	59.3571	131.720	.523	.804
KK 04	59.1429	129.905	.563	.802
KK 05	59.2143	131.063	.449	.807
KK 06	59.4643	130.184	.466	.806
KK 07	59.4643	129.073	.573	.801
KK 08	59.2857	130.878	.479	.806
KK 09	59.2143	126.471	.655	.796
KK 10	59.3214	129.041	.567	.801
KK 11	59.3571	119.201	.799	.785
KK 12	59.3571	126.534	.653	.796
KK 13	59.0000	133.556	.376	.811
KK 14	59.6786	128.745	.477	.805
KK 15	59.1786	133.930	.445	.808
KK 16	59.5000	129.889	.441	.808
KK 17	59.6429	133.201	.395	.810
KK 18	59.7500	124.269	.607	.797
KK 19	58.4643	153.073	-.251	.841
KK 20	58.9643	156.110	-.311	.849

2. Variabel komitmen keorganisasian (X_2)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OC 01	89.0714	193.032	.861	.958
OC 02	89.1071	198.914	.575	.961
OC 03	89.0357	192.776	.728	.959
OC 04	89.1786	192.078	.667	.960
OC 05	88.9643	192.036	.681	.960
OC 06	88.8929	189.433	.793	.959
OC 07	89.0000	196.519	.663	.960
OC 08	89.2500	194.269	.707	.960
OC 09	89.1429	193.905	.671	.960
OC 10	89.0357	192.184	.677	.960
OC 11	89.0357	192.554	.662	.960
OC 12	89.1071	193.581	.748	.959
OC 13	89.1429	193.238	.663	.960
OC 14	89.0000	189.259	.779	.959
OC 15	89.1429	193.460	.692	.960
OC 16	88.8929	190.247	.799	.959
OC 17	88.9643	192.110	.714	.960
OC 18	89.1071	193.358	.711	.960
OC 19	89.3571	194.016	.620	.960
OC 20	89.3571	196.683	.571	.961
OC 21	88.9643	191.443	.743	.959
OC 22	89.1786	193.189	.735	.959
OC 23	88.9286	192.217	.775	.959
OC 24	89.3214	193.560	.611	.961

3. Variabel Intensi Keluar (Y)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI 01	7.2414	353.833	.998	.997
TI 02	7.1724	347.291	.996	.997
TI 03	7.0345	334.034	.996	.996
TI 04	6.8966	320.953	.997	.998



Lampiran 5: Hasil Uji Validitas dengan menggunakan Uji Kaiser Mayer Olkin pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *after rotation*

1. Uji validitas variabel kepuasan kerja (X_1) *after rotation*

Anti-image Matrices

		KK 01	KK 02	KK 03	KK 04	KK 05	KK 06	KK 07	KK 08
Anti-image Covariance	KK 01	.290	.019	-.058	.026	.044	-.018	.077	.065
	KK 02	.019	.196	-.029	-.043	-.048	.045	-.035	.049
	KK 03	-.058	-.029	.410	.059	-.003	-.013	-.024	.010
	KK 04	.026	-.043	.059	.128	.012	-.008	.014	-.040
	KK 05	.044	-.048	-.003	.012	.042	-.035	.022	.017
	KK 06	-.018	.045	-.013	-.008	-.035	.034	-.012	-.022
	KK 07	.077	-.035	-.024	.014	.022	-.012	.150	-.003
	KK 08	.065	.049	.010	-.040	.017	-.022	-.003	.239
	KK 09	-.033	-.063	.001	-.023	.012	-.019	.018	-.010
	KK 10	.016	-.019	-.008	.031	.006	-.003	-.050	-.037
	KK 11	-.084	.015	-.025	-.039	-.030	.019	-.051	-.026
	KK 12	-.023	.036	.001	.033	-.004	.004	-.096	.001
	KK 13	-.009	.029	-.027	.005	-.026	.028	.004	-.023
	KK 14	.031	-.010	-.079	-.090	.016	-.006	.046	.015
	KK 15	.063	.040	-.107	-.042	-.004	.017	.050	.023
	KK 16	-.003	.012	.035	-.024	-.001	-.005	-.045	.007
	KK 17	-.019	-.044	.033	.004	.025	-.030	.020	.008
	KK 18	-.108	-.039	.055	-.004	-.004	-.008	-.031	-.067
	KK 19	-.004	.012	-.014	.036	-.028	.027	.030	-.007
Anti-image Correlation	KK 01	.570^a	.079	-.168	.136	.401	-.185	.369	.248
	KK 02	.079	.632^a	-.101	-.273	-.530	.553	-.205	.227
	KK 03	-.168	-.101	.812^a	.258	-.025	-.112	-.098	.031
	KK 04	.136	-.273	.258	.733^a	.168	-.123	.099	-.227
	KK 05	.401	-.530	-.025	.168	.535^a	-.915	.279	.168

KK 06	-.185	.553	-.112	-.123	-.915	.568^a	-.161	-.242
KK 07	.369	-.205	-.098	.099	.279	-.161	.659^a	-.017
KK 08	.248	.227	.031	-.227	.168	-.242	-.017	.861^a
KK 09	-.211	-.489	.004	-.221	.209	-.350	.158	-.069
KK 10	.092	-.134	-.038	.269	.095	-.059	-.406	-.236
KK 11	-.404	.090	-.103	-.282	-.380	.270	-.340	-.138
KK 12	-.092	.175	.003	.204	-.038	.045	-.541	.005
KK 13	-.071	.271	-.175	.059	-.529	.632	.038	-.198
KK 14	.139	-.057	-.297	-.610	.189	-.083	.287	.075
KK 15	.259	.202	-.369	-.260	-.045	.207	.287	.104
KK 16	-.015	.083	.166	.002	-.018	-.080	-.356	.044
KK 17	-.144	-.410	.213	.041	.520	-.683	.215	.066
KK 18	-.475	-.208	.204	-.028	-.041	-.098	-.189	-.327
KK 19	-.017	.061	-.049	.223	-.307	.324	.169	-.030

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Item pernyataan ke 09 s/d 19



KK 09	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19
-.033	.016	-.084	-.023	-.009	.031	.063	-.003	-.019	-.108	-.004
-.063	-.019	.015	.036	.029	-.010	.040	.012	-.044	-.039	.012
.001	-.008	-.025	.001	-.027	-.079	-.107	.035	.033	.055	-.014
-.023	.031	-.039	.033	.005	-.090	-.042	.024	.004	-.004	.036
.012	.006	-.030	-.004	-.026	.016	-.004	-.001	.025	-.004	-.028
-.019	-.003	.019	.004	.028	-.006	.017	-.005	-.030	-.008	.027
.018	-.050	-.051	-.096	.004	.046	.050	-.045	.020	-.031	.030
-.010	-.037	-.026	.001	-.023	.015	.023	.007	.008	-.067	-.007
.084	-.005	.001	-.078	-.023	.010	-.057	.007	.028	.054	-.018
-.005	.102	-.058	.028	-.007	-.043	-.017	.017	-.015	.008	-.004
.001	-.058	.148	.033	.017	.027	-.017	.008	-.012	.003	.006
-.078	-.028	.033	.211	-.001	-.040	-.005	.043	-.022	.004	-.032
-.023	-.007	.017	-.001	.057	.014	.011	-.045	-.040	-.020	.022
.010	-.043	.027	-.040	.014	.171	.024	-.048	-.007	-.015	-.071
-.057	-.017	-.017	-.005	.011	.024	.205	-.010	-.020	-.072	.059
.007	.017	.008	.043	-.045	-.048	-.010	.109	.043	.029	.006
.028	-.015	-.012	-.022	-.040	-.007	-.020	.043	.058	.029	-.019
.054	.008	.003	.004	-.020	-.015	-.072	.029	.029	.178	-.100
-.018	-.004	.006	-.032	.022	-.071	.059	.006	-.019	-.100	.204
-.211	.092	-.404	-.092	-.071	.139	.259	-.015	-.144	-.475	-.017
-.489	-.134	.090	.175	.271	-.057	.202	.083	-.410	-.208	.061
.004	-.038	-.103	.003	-.175	-.297	-.369	.166	.213	.204	-.049
-.221	.269	-.282	.204	.059	-.610	-.260	.002	.041	-.028	.223
.209	.095	-.380	-.038	-.529	.189	-.045	-.018	.520	-.041	-.307
-.350	-.059	.270	.045	.632	-.083	.207	-.080	-.683	-.098	.324
.158	-.406	-.340	-.541	.038	.287	.287	-.356	.215	-.189	.169
-.069	-.236	-.138	.005	-.198	.075	.104	.044	.066	-.327	-.030
.682 ^a	-.054	.007	-.589	-.330	.085	-.434	.078	.408	.439	-.140
-.054	.843^a	-.471	.188	-.086	-.329	-.119	.166	-.190	.063	-.025

.007	-.471	.754^a	.184	.189	.171	-.096	.061	-.134	.017	.034
-.589	.188	.184	.636^a	-.011	-.209	-.025	.285	-.195	.022	-.153
-.330	-.086	.189	-.011	.621^a	.137	.105	-.570	-.705	-.204	.205
.085	-.329	.171	-.209	.137	.634^a	.126	-.352	-.069	-.086	-.379
-.434	-.119	-.096	-.025	.105	.126	.734^a	-.069	-.187	-.379	.286
.078	.166	.061	.285	-.570	-.352	-.069	.797^a	.005	.211	.040
.408	-.190	-.134	-.195	-.705	-.069	-.187	.005	.657^a	.291	-.175
.439	.063	.017	.022	-.204	-.086	-.379	.211	.291	.586^a	-.527
-.140	-.025	.034	-.153	.205	-.379	.286	.040	-.175	-.527	.689^a

2. Uji validitas variabel komitmen keorganisasian (X_2) after rotation

Anti-image Matrices

		OC 01	OC 02	OC 03	OC 04	OC 05	OC 06	OC 07
Anti-image Covariance	OC 01	.021	-.010	.013	-.014	-.011	-.007	.015
	OC 02	-.010	.052	-.022	-.011	.018	-.031	-.031
	OC 03	.013	-.022	.045	-.041	-.005	.013	.021
	OC 04	-.014	.011	-.041	.084	.003	-.026	-.002
	OC 05	-.011	.018	-.005	.003	.134	-.009	.011
	OC 06	-.007	-.031	.013	-.026	-.009	.088	.001
	OC 07	.015	-.031	.021	-.002	.011	.001	.049
	OC 08	-.025	.012	-.013	.023	.008	.008	-.026
	OC 09	-.015	.017	.002	-.006	-.012	.004	-.031
	OC 10	-.007	.017	-.024	.010	.033	-.037	-.008
	OC 11	-.012	.016	.025	-.015	.043	-.026	.008
	OC 12	.011	-.049	.011	-.008	-.001	.012	.045
	OC 13	.018	-.012	.034	-.021	-.035	-.027	.012
	OC 14	.007	.022	-.025	.023	-.003	-.017	-.016
	OC 15	-.009	.011	-.023	.026	-.025	.001	-.020
	OC 16	.005	-.007	-.018	.035	-.008	-.022	.010
	OC 17	-.033	.014	-.031	.027	.002	.021	-.029

	OC 18	-.014	.031	-.026	-.008	-.003	.009	-.040
	OC 19	.005	-.004	-.023	.036	-.010	-.062	.016
	OC 20	.006	.037	-.010	-.001	-.026	-.014	-.022
	OC 21	-.016	-.021	-.042	-.002	-.007	.044	-.014
	OC 22	.003	-.015	.011	-.036	.007	.033	.006
	OC 23	-.013	-.039	.021	-.006	-.023	.025	.015
Anti-image Correlation	OC 01	.764^a	-.296	.413	-.327	-.208	-.169	.479
	OC 02	-.296	.694^a	-.452	.170	.219	-.453	-.609
	OC 03	.413	-.452	.658^a	-.659	-.068	.212	.455
	OC 04	-.327	.170	-.659	.758^a	.027	-.306	-.039
	OC 05	-.208	.219	-.068	.027	.926^a	-.085	.141
	OC 06	-.169	-.453	.212	-.306	-.085	.762^a	.019
	OC 07	.479	-.609	.455	-.039	.141	.019	.683^a
	OC 08	-.622	.195	-.217	.028	.083	.099	-.424
	OC 09	-.512	.352	.048	-.106	-.162	.072	-.675
	OC 10	-.177	.263	-.407	-.119	.321	-.445	-.134
	OC 11	-.220	.195	.318	-.142	.318	-.242	.094
	OC 12	.222	-.608	.152	-.083	-.006	.116	.572
	OC 13	.427	-.175	.542	-.252	-.323	-.003	.190
	OC 14	.087	.171	-.205	.140	-.017	-.099	-.128
	OC 15	-.263	.203	-.473	.381	-.299	.013	-.388
	OC 16	.163	-.163	-.417	.606	-.110	-.372	.218
	OC 17	-.812	.214	-.518	.326	.020	.258	-.469
	OC 18	-.343	.505	-.454	-.099	-.025	.110	-.673
	OC 19	.088	-.055	-.300	.343	-.075	-.577	.197
	OC 20	.166	.614	-.172	-.008	-.003	-.178	-.380
	OC 21	-.363	-.309	-.001	-.019	-.064	.491	-.215
	OC 22	.076	-.266	.216	-.507	.075	.454	.118
	OC 23	-.277	-.528	.308	-.063	-.192	.264	.210

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

OC 08	OC 09	OC 10	OC 11	OC 12	OC 13	OC 14	OC 15
-.025	-.015	-.007	-.012	.011	.018	.007	-.009
.012	.017	.017	.016	-.049	-.012	.022	.011
-.013	.002	-.024	.025	.011	.034	-.025	-.023
.023	-.006	.010	-.015	-.008	-.021	.023	.026
.008	-.012	.033	.043	-.001	-.035	-.003	-.025
.008	.004	-.037	-.026	.012	.000	-.017	.001
-.026	-.031	-.008	.008	.045	.012	-.016	-.020
.078	.029	.032	.027	-.028	-.028	-.037	-.003
.029	.042	-.011	.016	-.034	.007	-.025	.001
.032	-.011	-.079	.014	-.003	-.041	.007	-.006
.027	.016	.014	.135	-.023	.004	-.070	-.023
-.028	-.034	-.003	-.023	.126	.005	-.018	-.019
-.028	.007	-.041	.004	.005	.086	-.012	-.031
-.037	-.025	.007	-.070	-.018	-.012	.319	.018
-.003	.001	-.006	-.023	-.019	-.031	.018	.053
-.021	-.022	.013	-.024	.010	-.007	.028	.012
.040	.022	.010	-.009	-.021	-.041	-.007	-.028
.035	.019	.027	-.014	-.045	-.036	.007	.024
.004	-.021	.044	.011	.037	-.029	-.023	.003
-.026	.004	-.015	-.007	-.051	.002	.041	.021
.020	.020	-.013	-.030	-.019	-.002	.008	-.004
.004	-.001	-.011	-.013	.038	.008	-.022	-.028
.013	.009	-.024	.021	.039	.012	-.058	-.004
-.622	-.512	-.177	-.220	.222	.427	.087	-.263
.195	.352	.263	.195	-.608	-.175	.171	.203
-.217	.048	-.407	.318	.152	.542	-.205	-.473
.028	-.106	.119	-.142	-.083	-.252	.140	.381
.083	-.162	.321	.318	-.006	-.323	-.017	-.299

.099	.072	-.445	-.242	.116	-.003	-.099	.013
-.424	-.675	-.134	.094	.572	.190	-.128	-.388
.716^a	.501	.414	.260	-.288	-.343	-.238	-.052
.501	.738^a	-.194	.217	-.469	.116	-.214	.022
.414	-.194	.762^a	.134	-.031	-.495	.045	-.089
.260	.217	.134	.872^a	-.174	.036	-.336	-.268
-.288	-.469	-.031	-.174	.714^a	.045	-.088	-.230
-.343	.116	-.495	.036	.045	.803^a	-.071	-.455
-.238	-.214	.045	-.336	-.088	-.071	.900^a	.136
-.052	.022	-.089	-.268	-.230	-.455	.136	.816^a
-.381	-.529	.227	-.330	.145	-.114	.250	.263
.511	.377	.122	-.088	-.207	-.501	-.045	.431
.456	.340	.357	-.137	-.461	-.452	.043	.380
.040	-.289	.432	.083	.288	-.279	-.112	.039
-.355	.074	-.203	-.075	-.547	.026	.279	.341
.231	.315	-.156	-.266	-.002	-.024	.046	-.056
.057	-.014	-.152	-.138	.439	.117	-.160	-.491
.147	.130	-.260	.174	.337	.130	-.317	-.058

Item pernyataan ke 16 s/d 23



OC 16	OC 17	OC 18	OC 19	OC 20	OC 21	OC 22	OC 23
.005	-.033	-.014	.005	.006	-.016	.003	-.013
-.007	.014	.031	-.004	.037	-.021	-.015	-.039
-.018	-.031	-.026	-.023	-.010	-.042	.011	.021
.035	.027	-.008	.036	-.001	-.002	-.036	-.006
-.008	.002	-.003	-.010	-.026	-.007	.007	-.023
-.022	.021	.009	-.062	-.014	.044	.033	.025
.010	-.029	-.040	.016	-.022	-.014	.006	.015
-.021	.040	.035	.004	-.026	.020	.004	.013
-.022	.022	.019	-.021	.004	.020	-.001	.009
.013	.010	.027	.044	-.015	-.013	-.011	-.024
-.024	-.009	-.014	.011	-.007	-.030	-.013	.021
.010	-.021	-.045	.037	-.051	-.019	.038	.039
-.007	-.041	-.036	-.029	.002	-.002	.008	.012
.028	-.007	.007	-.023	.041	.008	-.022	-.058
.012	.028	.024	.003	.021	-.004	-.028	-.004
.040	-.005	-.015	.034	-.005	-.004	-.025	.001
-.005	.078	.038	-.015	-.002	.022	-.008	.009
-.015	.038	.074	-.023	.021	-.004	-.005	-.033
.034	-.015	-.023	.129	-.029	-.032	-.011	.011
-.005	-.002	.021	-.029	.069	-.025	-.017	-.048
-.004	.022	-.004	-.032	-.025	.093	.017	.014
-.025	-.008	-.005	-.011	-.017	.017	.061	.010
.001	.009	-.033	.011	-.048	.014	.010	.105
.163	-.812	-.343	.088	.166	-.363	.076	-.277
-.163	.214	.505	-.055	.614	-.309	-.266	-.528
-.417	-.518	-.454	-.300	-.172	-.001	.216	.308
.606	.326	-.099	.343	-.008	-.019	-.507	-.063
-.110	.020	-.025	-.075	-.003	-.064	.075	-.192

-.372	.258	.110	-.577	-.178	.491	.454	.264
.218	-.469	-.673	.197	-.380	-.215	.118	.210
-.381	.511	.456	.040	-.355	.231	.057	.147
-.529	.377	.340	-.289	.074	.315	-.014	.130
.227	.122	.357	.432	-.203	-.156	-.152	-.260
-.330	-.088	-.137	.083	-.075	-.266	-.138	.174
.145	-.207	-.461	.288	-.547	-.002	.439	.337
-.114	-.501	-.452	-.279	.026	-.024	.117	.130
.250	-.045	.043	-.112	.279	.046	-.160	-.317
.263	.431	.380	.039	.341	-.056	-.491	-.058
.752^a	-.095	-.272	.469	-.093	-.071	-.514	.020
-.095	.701^a	.504	-.151	-.021	.264	-.114	.095
-.272	.504	.649^a	-.234	.289	-.043	-.071	-.374
.469	-.151	-.234	.741^a	-.312	-.297	-.129	.092
-.093	-.021	.289	-.312	.773^a	-.313	-.261	-.557
-.071	.264	-.043	-.297	-.313	.861^a	.232	.144
-.514	-.114	-.071	-.129	-.261	.232	.823^a	.121
.020	.095	-.374	.092	-.557	.144	.121	.774^a

3. Uji validitas variabel *turnover intention* (Y) after rotation, tidak ada dikarenakan seluruh item yang ada telah dinyatakan valid pada *before rotation*.

Lampiran 6 : Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan Uji *Cronbach's Alpha* pada aplikasi program SPSS versi 20.0 *after rotation*

1. Uji reliabilitas variabel kepuasan kerja (X_2) *after rotation*

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK 01	53.7857	152.619	-.295	.838
KK 02	54.9643	132.702	.530	.811
KK 03	54.7500	130.787	.574	.809
KK 04	54.8214	131.930	.459	.814
KK 05	55.0714	131.921	.446	.815
KK 06	55.0714	130.587	.559	.809
KK 07	54.8929	132.025	.479	.813
KK 08	54.8214	127.634	.654	.804
KK 09	54.9286	129.995	.574	.808
KK 10	54.9643	120.332	.798	.793
KK 11	54.9643	127.739	.650	.804
KK 12	54.6071	134.173	.395	.817
KK 13	55.2857	130.063	.472	.813
KK 14	54.7857	134.841	.455	.815
KK 15	55.1071	130.766	.449	.814
KK 16	55.2500	134.565	.388	.818
KK 17	55.3571	125.497	.604	.805
KK 18	54.0714	154.439	-.255	.848
KK 19	54.5714	157.439	-.312	.856

2. Uji reliabilitas variabel komitmen keorganisasian (X_2) after rotation

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OC 01	85.2500	179.602	.858	.957
OC 02	85.2143	179.508	.719	.959
OC 03	85.3571	178.905	.656	.959
OC 04	85.1429	178.794	.672	.959
OC 05	85.0714	175.772	.807	.958
OC 06	85.1786	182.745	.673	.959
OC 07	85.4286	180.624	.713	.959
OC 08	85.3214	180.597	.662	.959
OC 09	85.2143	178.693	.679	.959
OC 10	85.1786	182.078	.614	.960
OC 11	85.2857	180.138	.745	.958
OC 12	85.3214	179.930	.655	.959
OC 13	85.1786	175.560	.795	.958
OC 14	85.3214	179.930	.693	.959
OC 15	85.0714	176.661	.809	.958
OC 16	85.1429	178.868	.705	.959
OC 17	85.2857	180.063	.701	.959
OC 18	85.5357	180.480	.620	.960
OC 19	85.5357	182.702	.589	.960
OC 20	85.1429	178.053	.742	.958
OC 21	85.3571	179.571	.742	.958
OC 22	85.1071	178.988	.764	.958
OC 23	85.5000	180.111	.609	.960

Lampiran 7 : Hasil Olah Data SPSS untuk Hasil Uji Korelasi

1. Hasil *partial regression analysis model*

a. ρ_{YX_1}

1) *Partial correlation*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 ^a	.277	.264	.17287

a. Predictors: (Constant), MEAN KK

b. ρ_{YX_2}

1) *Partial correlation*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.422 ^a	.178	.163	.18431

a. Predictors: (Constant), MEAN OC