

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Untuk mengukur validitas instrumen penelitian, digunakan koefisien korelasi Peringkat Spearman (*Spearman's Rank Correlation*), yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan skor total butir pernyataan. Uji ini dilakukan untuk melihat apakah butir-butir pernyataan (item) yang terdapat dalam instrumen penelitian ini memang mengukur konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan terhadap 35 sampel.

Menurut Frieddenberg (1995) dalam Ambyangsasi (2007: 49) biasanya dalam pengembangan dan penyusunan skala-skala psikologi digunakan nilai korelasi  $\geq 0,30$ . Dengan demikian semua item yang memiliki korelasi kurang dari 0,30 dapat disisihkan dan item-item yang akan dipergunakan dalam instrument penelitian adalah item-item dengan nilai korelasi  $\geq 0,30$ .

##### A. 1. Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

Hasil uji validitas instrumen Kepuasan Kerja dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel IV. 1 Hasil uji validitas variabel kepuasan kerja

			KEPKER01
Spearman's rho	KEPKER01	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	35
	KEPKER02	Correlation Coefficient	-0.046
		Sig. (2-tailed)	0.790
		N	35
	KEPKER03	Correlation Coefficient	0.919(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	KEPKER04	Correlation Coefficient	0.492(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	KEPKER05	Correlation Coefficient	-1.06
		Sig. (2-tailed)	0.619
		N	35
	KEPKER06	Correlation Coefficient	0.473(**)
Sig. (2-tailed)		0.008	
N		35	
KEPKER07	Correlation Coefficient	-0.182	
	Sig. (2-tailed)	0.714	
	N	35	
KEPKER08	Correlation Coefficient	0.761(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	35	
KEPKER09	Correlation Coefficient	0.389(*)	
	Sig. (2-tailed)	0.089	
	N	35	
KEPKER10	Correlation Coefficient	0.448(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.013	
	N	35	
KEPKER11	Correlation Coefficient	0.559(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.001	
	N	35	
KEPKER12	Correlation Coefficient	0.350	
	Sig. (2-tailed)	0.062	
	N	35	
KEPKER13	Correlation Coefficient	0.713(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	35	
KEPKER14	Correlation Coefficient	0.868(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	35	
KEPKER15	Correlation Coefficient	0.449(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.005	
	N	35	
KEPKER16	Correlation Coefficient	0.957(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	35	

			KEPKER01
	KEPKER17	Correlation Coefficient	0.547(**)
		Sig. (2-tailed)	0.001
		N	35
	KEPKER18	Correlation Coefficient	0.816(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	KEPKER19	Correlation Coefficient	1.000(**)
		Sig. (2-tailed)	
		N	35
	KEPKER20	Correlation Coefficient	0.489(**)
		Sig. (2-tailed)	0.001
		N	35

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

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

Dari tabel tersebut terlihat bahwa untuk instrumen Kepuasan Kerja ada tiga butir pernyataan yang tidak valid, yaitu yang nilai koefisien korelasinya tidak signifikan pada level signifikansi 5% dan 1%. Item tersebut adalah butir KEPKER02, KEPKER05, dan KEPKER07.

#### A. 2. Validitas Instrumen Komitmen Organisasi

Hasil uji validitas instrumen Kepuasan Organisasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel IV. 2 Hasil uji validitas variabel komitmen organisasi

			KOMORG01
Spearman's rho	KOMORG01	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	35
	KOMORG02	Correlation Coefficient	0.264
		Sig. (2-tailed)	0.055
		N	30
	KOMORG03	Correlation Coefficient	0.475(**)
		Sig. (2-tailed)	0.004
		N	35
	KOMORG04	Correlation Coefficient	0.587(**)
		Sig. (2-tailed)	0.002
		N	35
	KOMORG05	Correlation Coefficient	0.522(**)
		Sig. (2-tailed)	0.002
		N	35
KOMORG06	Correlation Coefficient	0.772(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	35	
KOMORG07	Correlation Coefficient	0.285	
	Sig. (2-tailed)	0.415	
	N	30	
KOMORG08	Correlation Coefficient	0.457(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.006	
	N	35	
KOMORG09	Correlation Coefficient	0.685(**)	
	Sig. (2-tailed)	0.002	
	N	35	

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

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

Dari tabel tersebut terlihat bahwa untuk instrumen Komitmen Organisasi ada tiga butir pernyataan yang tidak valid, yaitu yang nilai koefisien korelasinya tidak signifikan pada level signifikansi 5% dan 1%. Item tersebut adalah butir KOMORG02 dan KOMORG07.

### A. 3. Validitas Instrumen Persepsi akan Dukungan Organisasi

Tabel IV. 3 Hasil uji validitas variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

			DUKORG01
Spearman's rho	DUKORG01	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	35
	DUKORG02	Correlation Coefficient	0.454(*)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	DUKORG03	Correlation Coefficient	0.683(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	DUKORG04	Correlation Coefficient	0.823(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	DUKORG05	Correlation Coefficient	0.642(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	DUKORG06	Correlation Coefficient	0.553(**)
		Sig. (2-tailed)	0.002
		N	35
	DUKORG07	Correlation Coefficient	0.355(*)
		Sig. (2-tailed)	0.049
		N	35
	DUKORG08	Correlation Coefficient	0.555(**)
		Sig. (2-tailed)	0.003
		N	35

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

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

Dari tabel tersebut terlihat bahwa kedelapan butir pertanyaan dalam instrumen Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi adalah valid. Hal ini terlihat dari nilai koefisien korelasinya bernilai signifikan pada level signifikansi 5% dan 1%. Dengan demikian, kedelapan butir pernyataan tersebut dapat digunakan.

#### A. 4. Validitas Instrumen Keinginan Karyawan untuk Keluar

Tabel IV. 4 Hasil uji validasi variabel keinginan untuk keluar perusahaan

		TURNINT01	
Spearman's rho	TURNINT01	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	35
	TURNINT02	Correlation Coefficient	0.780(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35
	TURNINT03	Correlation Coefficient	0.994(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	35

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

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

Dari tabel tersebut terlihat bahwa ketiga butir pertanyaan dalam instrumen Keinginan Karyawan Untuk Keluar dari Perusahaan adalah valid, dari nilai koefisien korelasinya yang signifikan pada level signifikansi 5% dan 1%. Dengan demikian, ketiga butir pernyataan tersebut dapat digunakan.

#### B. RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian, digunakan rumus *Alpha Cronbach*. Dalam perhitungan ini, item yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam perhitungan.

Tabel IV. 5 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian

VARIABEL	KOEFISIEN ALPHA
KEPUASAN KERJA	0,759
KOMITMEN ORGANISASI	0,844
PERSEPSI MENGENAI DUKUNGAN ORGANISASI	0,819
KEINGINAN KELUAR DARI PERUSAHAAN	0,961

Skala pengukuran yang reliable sebaiknya memiliki nilai *Alpha Cronbach* minimal 0,70 (Nunnally, 1978 dan Nunnally dan Breinstein, 1994 dalam Uyanto,

2006: 240). Dari hasil perhitungan tersebut, koefisien *Alpha Cronbach* untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,759, untuk variabel Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,884, untuk variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi adalah sebesar 0,819, dan untuk variabel Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan adalah sebesar 0,961. Hal ini berarti keempat variabel tersebut reliabel.

### C. REKAPITULASI UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Berikut ini adalah tabel rekapitulasi untuk uji validitas dan reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja:

Tabel IV. 6 Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel kepuasan kerja

NO. BUTIR	KODE	PERTANYAAN	r HITUNG	r TABEL ( $\alpha = 0,005$ )	KET.
1	KEPKER01	Saya merasa puas dengan cara penerapan kebijakan perusahaan	0.919(**)	0.335	Valid
2	KEPKER02	Saya merasa puas dengan kemampuan atasan dalam mengambil keputusan	-0.146	0.335	tidak valid
3	KEPKER03	Saya merasa puas dengan cara atasan menangani anak buah	0.919(**)	0.335	Valid
4	KEPKER04	Saya merasa puas dengan kondisi pekerjaan secara keseluruhan	0.492(**)	0.335	Valid
5	KEPKER05	Saya merasa puas dengan hubungan dengan rekan kerja	-0.106	0.335	tidak valid
6	KEPKER06	Saya merasa puas dengan gaji	0.473(**)	0.335	valid
7	KEPKER07	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk menjadi "seseorang"	-0.182	0.335	tidak valid

NO. BUTIR	KODE	PERTANYAAN	r HITUNG	r TABEL ( $\alpha = 0,005$ )	KET.
8	KEPKER08	Saya merasa puas dengan kemampuan perusahaan dalam menjamin kestabilan status pekerjaan	0.761(**)	0.335	valid
9	KEPKER09	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk mengerjakan beragam pekerjaan	0.389(*)	0.335	valid
10	KEPKER10	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain	0.448(**)	0.335	valid
11	KEPKER11	Saya merasa puas dengan kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam bekerja	0.559(**)	0.335	valid
12	KEPKER12	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara saya sendiri	0.350(*)	0.335	valid
13	KEPKER13	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan untuk mempergunakan kemampuan saya sepenuhnya	0.713(**)	0.335	valid
14	KEPKER14	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk bekerja secara mandiri	0.868(**)	0.335	valid
15	KEPKER15	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk berkembang	0.449(**)	0.335	valid
16	KEPKER16	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk mengarahkan orang lain	0.957(**)	0.335	valid
17	KEPKER17	Pekerjaan yang dilakukan tidak bertentangan dengan kata hati	0.547(**)	0.335	valid
18	KEPKER18	Saya merasa berprestasi jika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0.816(**)	0.335	valid

NO. BUTIR	KODE	PERTANYAAN	r HITUNG	r TABEL ( $\alpha = 0,005$ )	KET.
19	KEPKER19	Saya mendapatkan pujian apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1(**)	0.335	valid
20	KEPKER20	Saya menikmati kesibukan bekerja	0.489(**)	0.335	valid
Koefisien Alpha Cronbach				0.759	Reliabel

Item pertanyaan yang nilai r hitungnya lebih besar dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan valid, sedangkan item pertanyaan yang r hitungnya lebih kecil dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan tidak valid dan dibuang, yaitu:

- Item pertanyaan yang nilai r hitungnya lebih besar dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan valid, sedangkan item pertanyaan yang r hitungnya lebih kecil dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan tidak valid dan dibuang, yaitu:
- KEPKER02 : Saya merasa puas dengan kemampuan atasan dalam mengambil keputusan
- KEPKER05 : Saya merasa puas dengan hubungan dengan rekan kerja
- KEPKER07 : Saya merasa puas dengan kesempatan untuk menjadi "seseorang"

Untuk menentukan apakah instrumen ini reliabel atau tidak, digunakan koefisien *Alpha Cronbach* yang diperoleh setelah kelima item yang tidak valid tersebut dibuang. Koefisien *Alpha Cronbach* yang diperoleh adalah sebesar 0,759 yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Kerja yang digunakan sudah reliabel.

Berikut ini adalah tabel rekapitulasi untuk uji validitas dan reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi:

Tabel IV. 7 Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel komitmen organisasi

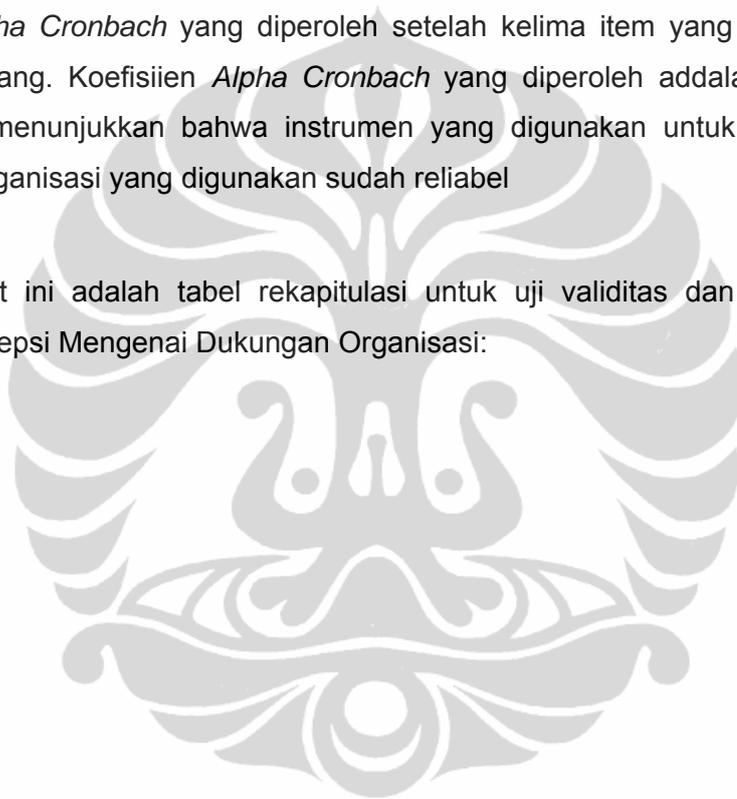
NO. BUTIR	KODE	PERTANYAAN	r HITUNG	r TABEL ( $\alpha = 0,005$ )	KET.
21	KOMORG01	Saya bersedia melakukan upaya keras melebihi apa yang diharapkan untuk mendukung keberhasilan perusahaan	0.522(**)	0.335	valid
22	KOMORG02	Saya merekomendasikan perusahaan saya kepada rekan-rekan saya	0.264	0.335	tidak valid
23	KOMORG03	Saya akan menerima tugas dalam bentuk apapun sepanjang bisa tetap bekerja di perusahaan ini	0.475(**)	0.335	valid
24	KOMORG04	Saya merasa memiliki nilai-nilai yang sama dengan perusahaan ini	0.587(**)	0.335	valid
25	KOMORG05	Saya bangga bekerja di perusahaan ini	0.522(**)	0.335	valid
26	KOMORG06	Perusahaan memberikan inspirasi mengenai bagaimana bekerja dengan baik	0.772(**)	0.335	valid
27	KOMORG07	Saya merasa senang karena telah memilih untuk bekerja di perusahaan ini dibanding di tempat lain	0.285	0.335	tidak valid
28	KOMORG08	Saya peduli terhadap nasib perusahaan ini	0.457(**)	0.335	valid
29	KOMORG09	Menurut saya perusahaan ini adalah tempat bekerja yang paling baik	0.685(**)	0.335	valid
Koefisien Alpha Cronbach				0.844	Reliabel

Item pertanyaan yang nilai r hitungnya lebih besar dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan valid, sedangkan item pertanyaan yang r hitungnya lebih kecil dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan tidak valid dan dibuang, yaitu:

- KOMOR02 : Saya merekomendasikan perusahaan saya kepada rekan-rekan saya
- KOMOR07 : Saya merasa senang karena telah memilih untuk bekerja di perusahaan ini dibanding di tempat lain

Untuk menentukan apakah instrumen ini reliabel atau tidak, digunakan koefisien *Alpha Cronbach* yang diperoleh setelah kelima item yang tidak valid tersebut dibuang. Koefisien *Alpha Cronbach* yang diperoleh adalah sebesar 0,844 yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur Komitmen Organisasi yang digunakan sudah reliabel

Berikut ini adalah tabel rekapitulasi untuk uji validitas dan reliabilitas Variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi:



Tabel IV. 8 Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel persepsi terhadap dukungan organisasi

NO. BUTIR	KODE	PERTANYAAN	r HITUNG	r TABEL ( $\alpha = 0,005$ )	KET.
30	DUKORG01	Menghargai kontribusi karyawan dalam keberhasilannya	0.454(**)	0.335	valid
31	DUKORG02	Memberikan penghargaan terhadap usaha keras karyawan	0.454(**)	0.335	valid
32	DUKORG03	Peduli terhadap keluhan karyawan	0.863(**)	0.335	valid
33	DUKORG04	Peduli terhadap kesejahteraan karyawan	0.823(**)	0.335	valid
34	DUKORG05	Mengetahui karyawan yang berhasil mengerjakan pekerjaannya dengan sangat baik	0.642(**)	0.335	valid
35	DUKORG06	Peduli terhadap kepuasan kerja karyawan secara umum	0.553(**)	0.335	valid
36	DUKORG07	Memberikan banyak perhatian kepada karyawan	0.389(*)	0.335	valid
37	DUKORG08	Memberikan penghargaan terhadap pencapaian karyawan dalam pekerjaan	0.555(**)	0.335	valid
Koefisien Alpha Cronbach				0.819	Reliabel

Item pertanyaan yang nilai r hitungnya lebih besar dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan valid, sedangkan item pertanyaan yang r hitungnya lebih kecil dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan tidak valid dan dibuang. Untuk instrumen Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, semua item pernyataannya memiliki nilai r hitungnya lebih besar dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ), sehingga kedelapan item pertanyaan digunakan dalam perhitungan selanjutnya.

Untuk menentukan apakah instrumen ini reliabel atau tidak, digunakan koefisien *Alpha Cronbach*, dimana Koefisien *Alpha Cronbach* yang diperoleh adalah sebesar 0,819 yang menunjukkan bahwa instrumen Kepuasan Kerja yang digunakan sudah reliabel

Berikut ini adalah tabel rekapitulasi untuk uji validitas dan reliabilitas Variabel Keinginan Karyawan untuk Keluar Perusahaan:

Tabel IV. 9 Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan

NO. BUTIR	KODE	PERTANYAAN	r HITUNG	r TABEL ( $\alpha = 0,005$ )	KET.
38	TURINT01	Saya tidak berpikir untuk keluar dari perusahaan ini	0.782(**)	0.335	valid
39	TURINT02	Saya tidak berencana untuk mencari alternatif pekerjaan lain	0.780(**)	0.335	valid
40	TURINT03	Saya tidak mencari pekerjaan lain secara aktif dalam 12 bulan mendatang	0.947(**)	0.335	Valid
Koefisien Alpha Cronbach				0.961	Reliabel

Item pertanyaan yang nilai r hitungnya lebih besar dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan valid, sedangkan item pertanyaan yang r hitungnya lebih kecil dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ) dikatakan tidak valid dan dibuang. Untuk instrumen Keinginan Keluar dari Perusahaan, semua item pernyataannya memiliki nilai r hitungnya lebih besar dari r tabel ( $\alpha = 0,005$ ), sehingga ketiga item pertanyaan digunakan dalam perhitungan selanjutnya.

Untuk menentukan apakah instrumen ini reliabel atau tidak, digunakan koefisien *Alpha Cronbach*, dimana Koefisien *Alpha Cronbach* yang diperoleh adalah sebesar 0,961 yang menunjukkan bahwa instrumen Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan yang digunakan sudah reliabel.

#### D. GAMBARAN UMUM RESPONDEN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan 150 buah kuesioner yang terdiri dari 40 butir pertanyaan. 102 diantaranya dikembalikan, sehingga jumlah responden adalah 102 orang. Jumlah tersebut cukup memadai karena dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modelling (SEM)* yang mensyaratkan jumlah sampel minimal adalah sebanyak 100 responden. Loehlin

(1992: 20), Ding, Velicer, & Harlow (1995) dalam McCook (2002: 30) juga menyatakan bahwa jumlah responden sebanyak 100 sampai 150 sudah memungkinkan bagi peneliti untuk menggunakan SEM.

#### D. 1. Penyebaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kategori jenis kelamin, dari 102 orang responden 66,67% di antaranya berjenis kelamin pria, sedangkan 33,33% sisanya berjenis kelamin wanita. Kelompok responden pria memiliki persepsi mengenai dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan keinginan untuk keluar dari perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok responden wanita. Jenis kelamin tidak mempengaruhi kepuasan kerja responden.

Tabel IV. 10 Penyebaran responden berdasarkan jenis kelamin

KATEGORI JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
PRIA	68	66.67%
WANITA	34	33.33%
Tidak Menjawab	0	0.00%
JUMLAH	102	100.00%

Tabel IV. 11. Rerata jawaban responden berdasarkan jenis kelamin

KATEGORI JENIS KELAMIN	DUKORG	KEPKER	KOMORG	TURNIT
PRIA	2.54	3.82	2.88	2.79
WANITA	2.50	3.82	2.71	2.68

#### D. 2. Penyebaran Responden Berdasarkan Umur

Rata-rata responden dalam penelitian ini berusia 32,02 tahun, Dengan komposisi sebagian besar berusia 25 – 30 tahun, yaitu sebesar 36,27%. Jumlah responden yang berusia kurang dari 25 tahun adalah sebanyak 3 orang atau 2,94%. Responden yang berusia antara 31 – 35 tahun berjumlah sekitar 33 orang atau 32,35%, sedangkan responden yang berusia 36 – 45 tahun berjumlah 26 orang atau 25,49%. Hanya tiga orang responden (2,94%) berusia di atas 45 tahun.

Tabel IV. 12 Penyebaran responden berdasarkan usia

JENIS KATEGORI USIA	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
<25 tahun	3	2.94%
25-30 tahun	37	36.27%
31-35 tahun	33	32.35%
36-45 tahun	26	25.49%
>45 tahun	3	2.94%
Tidak Menjawab	0	0.00%
JUMLAH	102	100.00%

Persepsi mengenai dukungan organisasi tertinggi dimiliki oleh kelompok responden yang berusia di atas 45 tahun, sedangkan yang terendah dimiliki oleh responden berusia 25-30 tahun. Dari data tersebut terlihat bahwa besarnya persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi tidak dipengaruhi oleh umur responden. Hal yang sama juga tampak pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kelompok umur ternyata mempengaruhi tingkat keinginan responden untuk keluar dari perusahaan.

Responden pada kelompok umur yang lebih muda ternyata memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan semakin tua responden, semakin sedikit juga lapangan kerja yang tersedia bagi mereka. Responden dengan usia di bawah 25 tahun umumnya memiliki lebih banyak pilihan pekerjaan, karena pada umumnya perusahaan tidak menuntut adanya pengalaman kerja dan latar pendidikan yang spesifik untuk pelamar kerja dengan rentang usia tersebut. Sebaliknya, untuk calon pelamar yang berusia lebih tua, pilihan lapangan kerja lebih sedikit karena pada umumnya perusahaan akan menuntut adanya pengalaman kerja dalam bidang tertentu.

Tabel IV. 13 Rerata jawaban responden berdasarkan usia

JENIS KATEGORI USIA	DUKORG	KEPKER	KOMORG	TURNIT
<25 tahun	2.67	4.00	2.67	3.00
25-30 tahun	2.35	3.81	2.59	2.89
31-35 tahun	2.67	3.88	2.61	2.61
36-45 tahun	2.50	3.69	2.42	2.85
>45 tahun	3.33	4.33	2.67	1.67

### D. 3. Penyebaran Responden Berdasarkan Posisi

Dalam penelitian ini, sebagian besar responden berkedudukan sebagai staff, yaitu 57 orang dari 102 responden atau sekitar 55,88%. Jumlah responden yang berkedudukan sebagai supervisor adalah 33 orang atau 32,35%, sedangkan yang berkedudukan sebagai manajer adalah sebanyak 12 orang atau 11,76%.

Tabel IV. 14 Penyebaran responden berdasarkan posisi

JENIS KATEGORI POSISI	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
STAFF	57	55.88%
SUPERVISOR	33	32.35%
MANAGER	12	11.76%
Tidak Menjawab	0	0.00%
JUMLAH	102	100.00%

Tabel IV. 15 Rerata jawaban responden berdasarkan posisi

JENIS KATEGORI POSISI	DUKORG	KEPKER	KOMORG	TURNIT
STAFF	2.51	3.86	2.81	2.77
SUPERVISOR	2.55	3.70	2.36	2.70
MANAGER	2.58	4.00	2.67	2.83

Kepuasan kerja pada kelompok responden dengan posisi manager, ternyata adalah yang paling tinggi dibandingkan dengan kelompok lainnya, demikian juga halnya dengan persepsi mengenai dukungan organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Komitmen organisasi tertinggi dimiliki oleh kelompok responden dengan posisi staff.

Di perusahaan ini, untuk level manajerial mulai diberikan fasilitas-fasilitas tambahan seperti tunjangan kepemilikan kendaraan dan jaminan penggantian biaya kesehatan yang besarnya cukup signifikan. Tampaknya hal inilah yang menyebabkan karyawan pada level manager memiliki kepuasan kerja dan persepsi terhadap dukungan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan pada level staff maupun supervisor. Tingginya keinginan untuk keluar dari perusahaan pada level manajerial disebabkan karena pada level ini, seseorang

akan memiliki daya tawar yang lebih tinggi dalam lapangan kerja, dibandingkan dengan karyawan pada level-level di bawahnya.

#### D. 4. Penyebaran Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Responden yang terlibat dalam penelitian ini rata-rata memiliki masa kerja 4,98 tahun dan sebagian besarnya, yaitu sejumlah 60 orang atau 58,82% telah bekerja dalam kurun waktu 1 – 5 tahun. Sejumlah 29 orang responden (28,34%) telah bekerja selama selama 6 – 10 tahun dan 13 orang sisanya (12,75%) telah memiliki masa kerja di atas 10 tahun.

Tabel IV. 16 Penyebaran responden berdasarkan masa kerja

JENIS KATEGORI MASA KERJA	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
<1	0	0.00%
1-5	60	58.82%
6-10	29	28.43%
> 10	13	12.75%
Tidak Menjawab	0	0.00%
JUMLAH	102	100.00%

Lamanya masa kerja tampaknya tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja maupun komitmen organisasi, namun tampaknya makin lama masa kerja akan mempengaruhi peningkatan persepsi mengenai dukungan organisasi dan penurunan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Jika seorang karyawan mampu bertahan lama di suatu perusahaan, dapat diartikan bahwa karyawan tersebut sudah dapat menerima dan merasa puas dengan apa yang diterimanya dari perusahaan. Semakin lama dia bekerja di suatu tempat, dengan kepuasan kerja yang dirasakan cukup tinggi, karyawan tersebut tentunya merasa ingin terus bekerja di perusahaan yang sama. Lamanya masa kerja kemungkinan juga terkait dengan usia responden, dimana pada bagian sebelumnya juga ditemukan bahwa semakin tua usia responden, maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan semakin berkurang, dengan semakin sedikitnya pilihan lapangan kerja yang tersedia.

Tabel IV. 17 Rerata jawaban responden berdasarkan masa kerja

JENIS KATEGORI MASA KERJA	DUKORG	KEPKER	KOMORG	TURNIT
<1	-	-	-	-
1-5	2.45	3.85	2.60	2.82
6-10	2.59	3.86	2.72	2.69
> 10	2.77	3.62	1.46	2.62

#### D. 5. Penyebaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sebagian besar responden berpendidikan sarjana Strata 1, yaitu sebanyak 72 orang atau 70,84%. Responden yang tingkat pendidikan terakhirnya setingkat SLTA berjumlah 16 orang atau 15,69%, sedangkan yang memiliki ijazah diploma adalah sebanyak 8 orang atau sekitar 7,84%. Dan enam responden telah memiliki gelar S2 (5,88%).

Tabel IV. 18 Penyebaran responden berdasarkan pendidikan terakhir.

JENIS KATEGORI PENDIDIKAN TERAKHIR	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
SLTA	16	15.69%
Diploma	8	7.84%
S1	72	70.59%
S2	6	5.88%
S3	0	0.00%
Tidak Menjawab	0	0.00%
JUMLAH	102	100.00%

Tabel IV. 19 Rerata jawaban responden berdasarkan pendidikan terakhir

JENIS KATEGORI PENDIDIKAN TERAKHIR	DUKORG	KEPKER	KOMORG	TURNIT
SLTA	2.69	3.81	3.13	2.63
Diploma	2.88	4.00	2.88	2.25
S1	2.47	3.79	2.53	2.83
S2	2.33	4.00	2.33	2.83
S3	-	-	-	-

Persepsi mengenai dukungan organisasi bernilai lebih tinggi pada kelompok responden dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah, demikian pula halnya dengan komitmen organisasi. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang rendah umumnya tidak memiliki tuntutan tinggi terhadap perusahaan. Mereka

akan merasa apapun yang diterima oleh perusahaan sudah cukup buat mereka, karena lebih sedikitnya kesempatan kerja yang tersedia di luar perusahaan bagi mereka. Hal ini mempengaruhi juga komitmen karyawan tersebut, yang tentunya akan merasa bahwa mereka akan rugi jika meninggalkan perusahaan ini, karena akan sulit untuk mencari pekerjaan lainnya.

Tingkat pendidikan terakhir tampaknya tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja responden dalam penelitian ini, namun memiliki pengaruh terhadap keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan responden, maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan juga makin tinggi. Hal ini dikarenakan makin tinggi tingkat pendidikan seseorang, makin besar juga kesempatannya untuk memperoleh pekerjaan di tempat lain.

## **E. STATISTIK DESKRIPTIF DARI VARIABEL PENELITIAN**

### **E. 1. Statistik Deskriptif dari Variabel Kepuasan Kerja**

Pada tabel berikut ditampilkan statistik deskriptif dalam bentuk rerata dari item-item yang terdapat dalam variabel Kepuasan Kerja. Secara menyeluruh Kepuasan Kerja para responden relatif tinggi, yaitu 3,56. Untuk tiap item pernyataan, responden juga memberikan jawaban yang mengindikasikan kecenderungan responden memiliki kepuasan kerja yang tinggi, di atas 3,00, kecuali pada item "merasa berprestasi apabila mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik" yang hanya memiliki rata-rata 2,79. Dari data tersebut juga terlihat kontribusi yang cukup berimbang dari faktor higiene dan faktor motivator dalam membentuk kepuasan kerja responden. Untuk faktor higiene atau faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja memiliki rata-rata sebesar 3,83, sedangkan faktor motivator yang dapat menyebabkan kepuasan kerja memiliki skor 3,29.

Tabel IV. 20 Statistik deskriptif dari variabel kepuasan kerja

NO BUTIR	ASPEK	ITEM	MEAN	MEAN/ ASPEK
1	Kebijakan dan Administrasi	penerapan kebijakan	3.82	3.82
3	Supervisi	cara atasan menangani anak buah	3.60	3.60
4	Kondisi kerja dan hubungan	kondisi pekerjaan keseluruhan	3.95	3.95
6	Gaji dan Status	gaji	3.78	3.78
8	Keamanan Kerja	keamanan kerja	3.99	3.99
18	Pencapaian Tujuan	merasa berprestasi	2.79	2.79
19	Pengakuan terhadap Prestasi	pujian jika sukses	3.91	3.91
20	Pekerjaan itu sendiri	menikmati kesibukan	3.25	3.11
9		keragaman tugas	2.55	
17		kata hati	3.72	
10		melakukan sesuatu untuk orang	2.90	
11	Tanggungjawab lebih luas	pertimbangan sendiri	3.69	3.52
12		cara sendiri	3.88	
13		penggunaan kemampuan	3.19	
14		bekerja mandiri	3.34	
15	Perkembangan	kesempatan berkembang	3.86	3.12
16		mengarahkan orang lain	2.37	
			3.56	

### E. 2. Statistik Deskriptif dari Variabel Komitmen Organisasi

Statistik deskriptif dari variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa responden memiliki komitmen organisasi yang cukup baik, terlihat dari rata-rata keseluruhan skor yang bernilai sebesar 2,92. Secara lebih spesifik dapat dikatakan bahwa responden memiliki komitmen organisasi yang cukup berimbang nilainya yaitu 3,00 untuk komitmen afektif, 2,81 untuk komitmen normatif, dan 2,95 untuk komitmen kontinuitas.

Tingginya komitmen afektif bisa jadi dipengaruhi oleh tingginya kepuasan kerja responden, dimana komitmen afektif ini dapat dipengaruhi oleh Komitmen afektif terkait dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja, misalnya gaji, supervisi, kejelasan peran, dan keragaman tugas (Meyer dan Allen, 1991). Tingginya rata-rata skor pada komitmen kontinuitas responden

dapat disebabkan karena berbagai program benefit yang diberikan perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Misalnya dengan memberikan pelatihan, penggantian biaya pendidikan, dan fasilitas pemberian kredit kepemilikan kendaraan bagi karyawan di level managerial menengah dan atas. Tingginya rata-rata skor yang diberikan responden untuk komitmen kontinuitas bisa disebabkan karena sulitnya mencari alternatif pekerjaan lainnya. PALYJA merupakan perusahaan yang memiliki kegiatan operasional yang spesifik, yaitu pengolahan dan distribusi air bersih dan jumlah perusahaan sejenis cukup terbatas. Rekapitulasi statistik deskriptif (mean) dari variabel komitmen organisasi ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 21 Statistik deskriptif dari variabel komitmen organisasi

NO BUTIR	ASPEK	ITEM	MEAN	MEAN/ASPEK
24	Afektif	memiliki nilai sama	3.09	3.00
26		bangga	2.92	
28		peduli nasib perusahaan	2.99	
29	Kontinuitas	tempat kerja terbaik	2.81	2.81
21	Normatif	upaya keras demi perusahaan	2.87	2.95
23		menerima tugas apapun	3.12	
27		inspirasi performa tinggi	2.86	
2.92				

### E. 3. Statistik Deskriptif dari Variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

Pada tabel berikut ini ditampilkan statistik deskriptif dari variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi:

Tabel IV. 22 Statistik deskriptif dari variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

NO BUTIR	ASPEK	ITEM	MEAN	MEAN/ASPEK
30	Sikap thd ide dan kontribusi	menghargai kontribusi karyawan	2.53	2.67
34		mengetahui karyawan berprestasi	2.95	
37		memberikan penghargaan prestasi	2.62	
31		memberikan penghargaan kerja keras	2.57	
32	Sikap thd masalah karyawan	peduli keluhan	2.59	2.71
36		memberikan perhatian	2.82	
33	Sikap terhadap kesejahteraan	peduli kesejahteraan	2.61	2.77
35		peduli kepuasan kerja	2.94	
2.70				

Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dinilai sebagai suatu bentuk keyakinan bahwa bantuan akan diberikan oleh perusahaan apabila diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan jika karyawan menghadapi suatu kondisi yang penuh tekanan (George, et al., 1993 dalam Rhoades dan Esenbenger, 2002: 698). Dalam hal ini, secara umum responden memberikan penilaian yang rendah terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan (2,70). Responden merasa bahwa perusahaan kurang menghargai ide dan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan (2,67). Kepedulian perusahaan terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan juga relatif rendah (2,71), demikian juga dengan persepsi karyawan terhadap kepedulian yang diberikan oleh perusahaan yang terkait dengan masalah kesejahteraan karyawan.

#### E. 4. Statistik Deskriptif dari Variabel Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan.

Secara umum responden memiliki keinginan yang cukup rendah untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan relatif tinggi, berkisar antara 4 – 10% dalam kurun waktu 2002 –

2007, namun responden secara umum memberikan skor cukup rendah untuk menilai keinginannya keluar dari perusahaan (2,87). Responden tidak cukup intens dalam memikirkan bahwa dirinya akan keluar dari perusahaan (2,75), namun mereka memiliki rencana untuk mencari pekerjaan lain di luar perusahaan (2,91) dan cukup melakukan usaha mencari alternatif pekerjaan lain (2,87).

Tabel IV. 23 Statistik deskriptif dari variabel keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan

NO BUTIR	ASPEK	ITEM	MEAN	MEAN/ASPEK
38	Berpikir	berpikir untuk keluar	2.75	2.75
39	Berencana	berencana untuk keluar	2.91	2.91
40	Berusaha	berusaha untuk keluar	2.87	2.87
2.87				

## F. Analisis Data dan Pembahasan

### F. 1. Uji Normalitas Data

Analisis SEM termasuk dalam jenis statistik parametrik, yang salah satunya mensyaratkan data harus berdistribusi normal. Oleh karena itu, sebelum dilakukan analisis SEM terlebih dahulu data diuji normalitas dengan menggunakan rumus *Kolmogorov-Smirnov*. Output hasil perhitungan uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebagai berikut:

Tabel IV. 24 Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Persepsi terhadap Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Keinginan untuk Keluar dari Perusahaan
N		102	102	102	102
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	21.6275	58.6078	20.6667	8.5392
	Std. Deviation	5.90338	8.87890	5.51027	2.92369
Most Extreme Differences	Absolute	.123	.125	.089	.123
	Positive	.123	.069	.089	.079
	Negative	-.061	-.125	-.076	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		1.241	1.267	.903	1.241
Asymp. Sig. (2-tailed)		.092	.081	.388	.092

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari hasil perhitungan *Kolmogorov-Smirnov*, terlihat nilai K-S hitungnya adalah 0,123 untuk variabel persepsi mengenai dukungan organisasi, 0,125 untuk kepuasan kerja, 0,089 untuk komitmen organisasi dan 0,123 untuk variabel keinginan untuk keluar dari perusahaan. Nilai K-S tabel untuk  $n = 102$  adalah 0,135. Karena semua nilai K-S hitung  $<$  K-S tabel, maka dapat disimpulkan bahwa data variabel persepsi mengenai dukungan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk keluar dari perusahaan berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

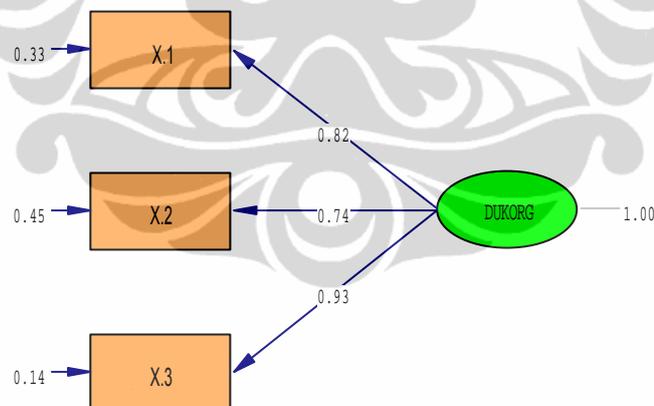
## F. 2. Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Pengujian dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) umumnya didahului dengan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*= CFA). Menurut Wijanto (2008: 25), CFA didasarkan atas alasan bahwa variabel-variabel teramati adalah indikator-indikator tidak sempurna dari variabel laten atau konstruk tertentu yang mendasarinya. CFA merupakan salah satu dari dua

pendekatan utama di dalam analisis faktor, dimana yang salah satunya adalah pendekatan *Explanatory Factor Analysis* (EFA). Pengujian CFA dilakukan pada masing-masing variabel penelitian dan perhitungannya menggunakan software LISREL 8.30. Hasil perhitungan CFA untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

### 1. Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

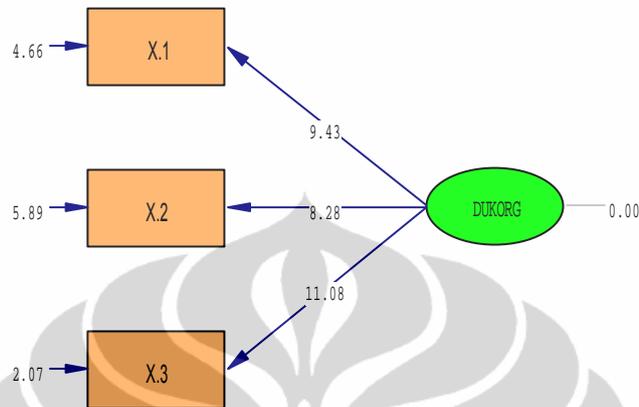
Variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi diukur berdasarkan delapan indikator teramati, yaitu: (1) sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh karyawan; (2) respon organisasi terhadap karyawan yang mengalami masalah; dan (3) perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan. Hasil pengujian CFA untuk variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi ditunjukkan dalam diagram jalur sebagai berikut:



Gambar IV. 1 Standardized Loading Factor Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

Nilai-nilai pada tiap-tiap jalur dalam gambar IV.1 menunjukkan nilai muatan faktor yang telah distandarisasi (*standardized loading factor*). Hasilnya terlihat bahwa muatan faktornya bergerak mulai dari yang terkecil 0,74 sampai dengan yang terbesar 0,93. Selanjutnya, untuk menguji apakah masing-masing

muatan faktor tersebut signifikan, maka digunakan uji t, sebagaimana terlihat pada Gambar IV.2.



Gambar IV. 2 Uji t Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

Nilai standar t tabel pada tingkat kesalahan 5% yang digunakan untuk membandingkan nilai t hitung adalah 1,96, sehingga jika t hitung > 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa indikator reliabel. Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa semua nilai t hitung untuk masing-masing indikator Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi lebih besar dari 1,96. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memiliki validitas dan reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel laten Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi.

Berikutnya, untuk melihat apakah model empirik yang diuji sesuai dengan model teoritisnya, digunakan ukuran indeks-indeks kesesuaian model, yang di antaranya ada 10 indeks. Kesepuluh indeks dimaksud yaitu:  $P(\chi^2)$  = Probabilitas Chi Square, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, RMR = Standardized Root Mean Square Residual, GFI = Goodness Fit Index, AGFI = Adjusted Goodness of Fit Index, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non Normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, IFI = Incremental Fit Index, RFI = Relative Fit Index.

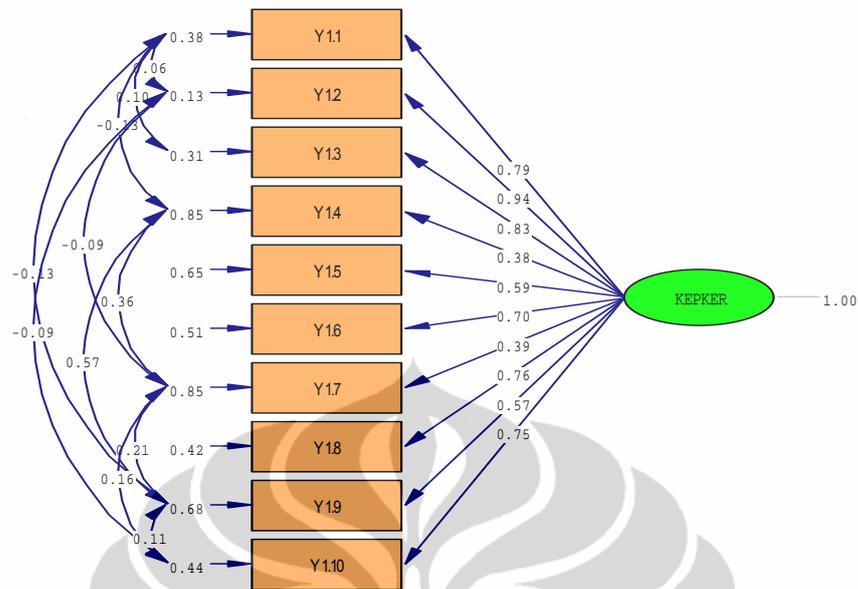
Tabel IV. 25 Indeks Ketepatan Model Variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	$P(\chi^2)$	> 0,05	1,00	Baik (good fit)

Berdasarkan pengukuran ketepatan model di atas diperoleh  $P(\chi^2) = 1$  atau nilai sempurna, sehingga untuk indeks-indeks lainnya tidak dihitung oleh lisrel. Hal itu dikarenakan  $P(\chi^2) = 1$  merupakan acuan utama, sehingga apabila nilainya sempurna, secara otomatis indeks-indeks yang lain juga baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dengan ketiga indikatornya telah memenuhi kriteria *good fit*.

## 2. Kepuasan Kerja

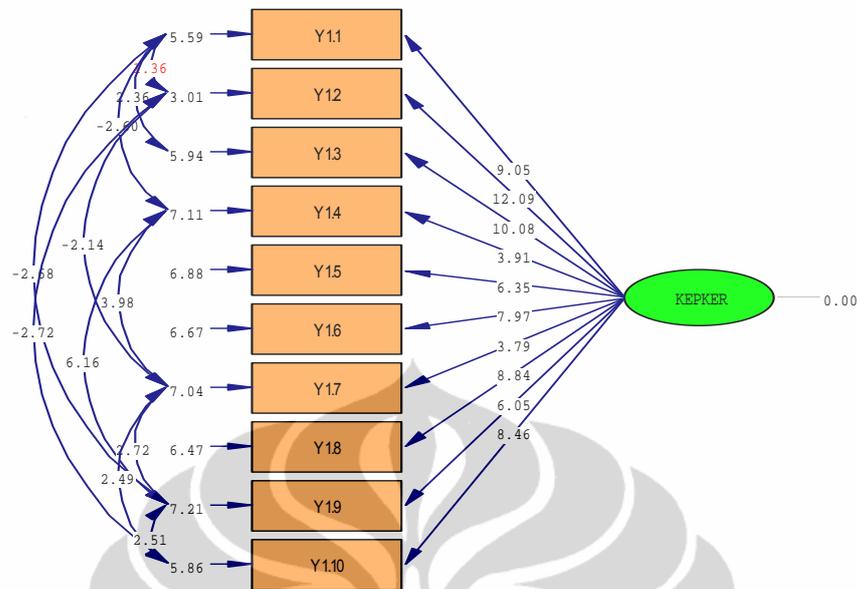
Variabel kepuasan kerja diukur berdasarkan sepuluh indikator, yaitu: (1) kebijakan dan administrasi perusahaan, (2) supervisi, (3) kondisi kerja dan hubungan interpersonal, (4) gaji dan status, (5) keamanan kerja, (6) pencapaian tujuan, (7) pengakuan terhadap prestasi, (8) ketertarikan terhadap pekerjaan itu sendiri, (9) tanggung jawab untuk pekerjaan yang lebih luas, dan (10) perkembangan dan kesempatan untuk maju ke tingkatan yang lebih tinggi. Hasil pengujian CFA untuk variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi ditunjukkan dalam diagram jalur sebagai berikut



Gambar IV. 3 *Standardized Loading Factor* Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepuasan Kerja

Dari gambar IV.3 terlihat nilai loading faktor yang telah distandarisasi dari masing-masing indikator variabel laten kepuasan kerja. Dari loading faktornya terlihat nilainya bergerak mulai dari yang terkecil 0,37 sampai dengan 0,76. Dari gambar di atas juga terlihat penambahan jalur dari *error covariance* untuk beberapa indikator, Hal itu dilakukan untuk meningkatkan kesesuaian model sehingga model menjadi baik (*good fit*).

Selanjutnya, untuk menguji signifikansi masing-masing muatan faktor tersebut digunakan uji t sebagaimana terlihat pada Gambar IV.4.



Gambar IV. 4 Uji t Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepuasan Kerja

Hasil uji t menunjukkan bahwa semua nilai t hitung untuk masing-masing indikator kepuasan kerja lebih besar dari 1,96. Hasil ini membuktikan bahwa kesepuluh indikator kepuasan kerja memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel laten kepuasan kerja.

Berikutnya, untuk mengenai apakah model empirik variabel kepuasan kerja yang diuji telah sesuai dengan model teoritisnya, digunakan indeks-indeks kesesuaian model, yang hasilnya adalah sebagai berikut.

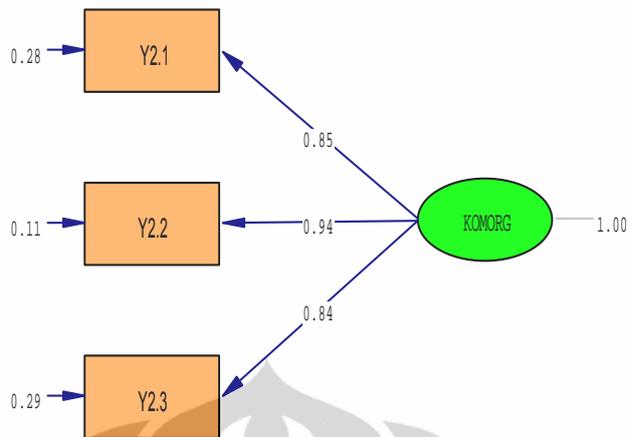
Tabel IV. 26 Ukuran Indeks Ketepatan Model Variabel Kepuasan Kerja

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	$P (\chi^2)$	$\geq 0,05$	0,08	Baik (good fit)
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,07	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,05	Baik (good fit)
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,94	Baik (good fit)
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,85	Kurang Baik
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,95	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	0,96	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,90	Baik (good fit)

Berdasarkan pengukuran kesepuluh indeks ketepatan model terlihat bahwa hanya ada satu kriteria yang tidak memenuhi persyaratan, yaitu nilai nilai AGFI yang kurang dari 0,9. Sementara untuk kesembilan kategori lainnya, yaitu  $P (\chi^2)$ , RMSEA, RMR, GFI, NFI, NNFI, CFI, IFI, dan RFI sudah memenuhi syarat *good fit*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dengan sepuluh indikator teramatinya memenuhi kriteria *good fit* atau sesuai dengan model teoritisnya.

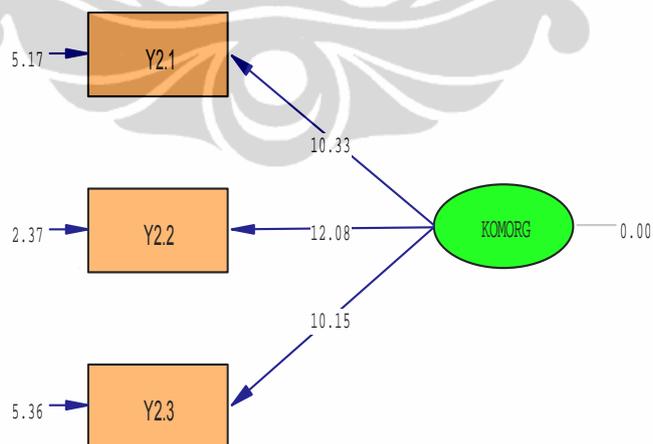
### 3. Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini, variabel komitmen organisasi diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif, sehingga variabel komitmen organisasi memiliki tiga variabel teramati (*observed variable*). Hasil pengujian CFA dengan LISREL untuk variabel komitmen organisasi diperlihatkan dalam gambar berikut:



Gambar IV. 5 *Standardized Loading Factor* Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Komitmen Organisasi

Dari gambar di atas terlihat nilai muatan faktor untuk ketiga indikator komitmen organisasi cukup besar, yaitu 0,85 untuk indikator komitmen afektif, 0,94 untuk komitmen kontinuitas dan 0,84 untuk komitmen normatif. Hasil uji t untuk menguji signifikan tidaknya nilai muatan faktor tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar IV. 6 Uji t Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Komitmen Organisasi

Hasil uji t memperlihatkan bahwa semua nilai t hitung untuk indikator komitmen organisasi lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator komitmen organisasi memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel laten komitmen organisasi.

Selanjutnya, untuk melihat apakah model empirik variabel komitmen organisasi yang diuji sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model, yang hasilnya adalah sebagai berikut.

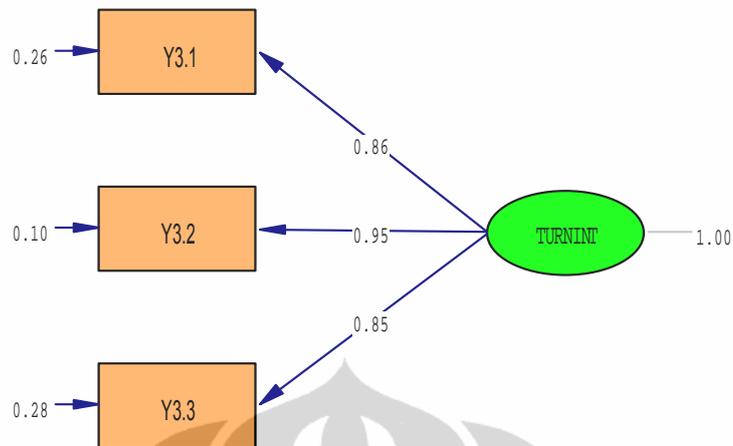
Tabel IV. 27 Indeks Ketepatan Model Variabel Komitmen Organisasi

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	$P(\chi^2)$	> 0,05	1,00	Baik (good fit)

Berdasarkan pengukuran ketepatan model di atas diperoleh  $P(\chi^2) = 1$  atau nilai sempurna, sehingga untuk indeks-indeks lainnya tidak dihitung oleh lisrel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model variabel komitmen organisasi dengan ketiga indikatornya telah memenuhi kriteria *good fit*.

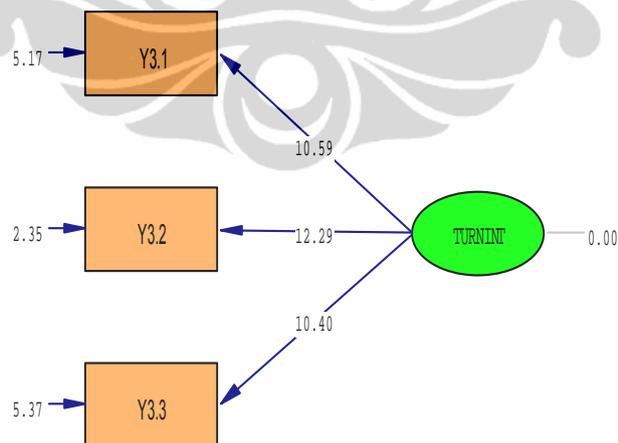
#### 4. Keinginan Karyawan untuk Keluar Dari Perusahaan (*Turnover Intention*)

Variabel keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu: (1) berpikir untuk keluar, (2) berencana untuk keluar, dan (3) secara aktif berusaha untuk keluar. Dengan demikian variabel keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan memiliki tiga variabel teramati. Hasil pengujian CFA untuk variabel keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar IV. 7 *Standardized Loading Factor* Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Keinginan Karyawan Untuk Keluar Dari Perusahaan

Dari gambar di atas terlihat nilai muatan faktor untuk ketiga indikator keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan cukup besar, yaitu 0,86 untuk indikator berpikir untuk keluar, 0,96 untuk indikator berencana untuk keluar, dan 0,85 untuk indikator secara aktif berusaha untuk keluar. Hasil uji t untuk menguji signifikan tidaknya nilai muatan faktor tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar IV. 8 Uji t Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Keinginan Karyawan Untuk Keluar Dari Perusahaan

Hasil uji t memperlihatkan bahwa semua nilai t hitung untuk indikator keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator keinginan karyawan keluar dari perusahaan memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel laten keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Selanjutnya, untuk melihat apakah model empirik variabel keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan yang diuji sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model, yang hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel IV. 28 Indeks Ketepatan Model Variabel Keinginan Karyawan Untuk Keluar Dari Perusahaan

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	$P(\chi^2)$	> 0,05	1,00	Baik (good fit)

Berdasarkan pengukuran ketepatan model di atas diperoleh  $P(\chi^2) = 1$  atau nilai sempurna, sehingga untuk indeks-indeks lainnya tidak dihitung oleh lisrel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan ketiga indikatornya telah memenuhi kriteria *good fit*.

### F. 3. Pengujian Hipotesis Penelitian

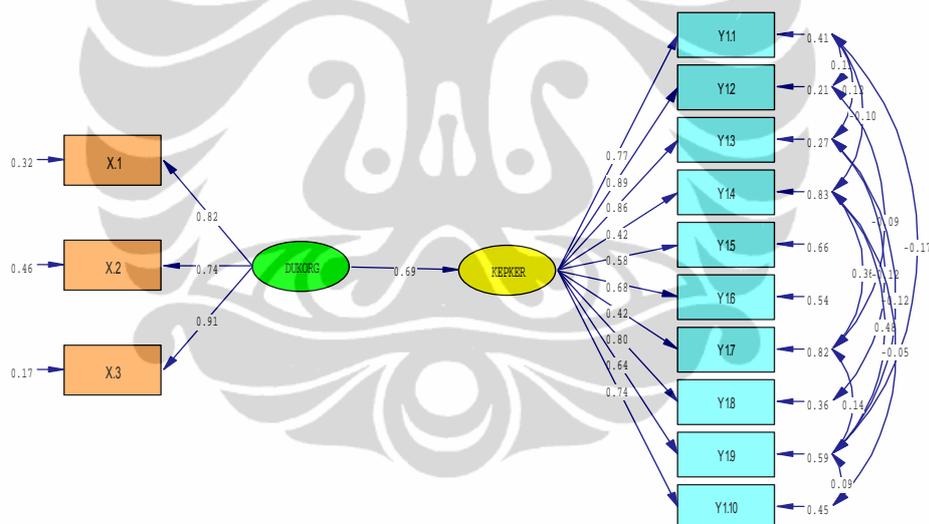
Berikut ini diuraikan hasil perhitungan Lisrel untuk pengujian hipotesis penelitian. Ada enam hipotesis yang diuji dalam penelitian, yang secara rinci dibahas dalam uraian berikut:

## 1. Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut

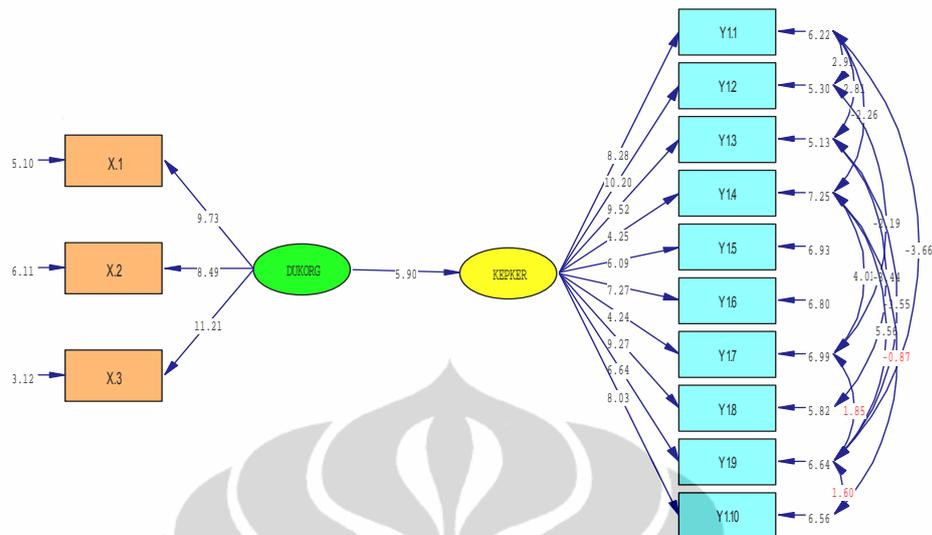
*“Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja”*

Output Lisrel yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut disajikan pada gambar berikut.



Gambar IV. 9 Koefisien Jalur Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 0,69. Untuk mengetahui apakah koefisien jalur tersebut signifikan atau tidak digunakan uji t dengan hasil sebagai berikut:



Gambar IV. 10 Uji t Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Sebagaimana dalam pengujian CFA, penentuan signifikan atau tidaknya koefisien pengaruh tersebut dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil t hitung yang diperoleh yaitu sebesar 5,90, sedangkan t tabel sebesar 1,96. Dari nilai t tersebut diketahui t hitung > t tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja **diterima**. Hasil ini secara empirik membuktikan bahwa Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Persamaan struktural pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$$\text{KEPKER} = 0.69 \cdot \text{DUKORG}, R^2 = 0.47$$

Dari persamaan struktural di atas diketahui koefisiennya sebesar 0,69, sehingga setiap kenaikan satu satuan variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,69. Dari nilai  $R^2$  maka dapat diketahui bahwa variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi

secara relatif memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 47%, dan 53% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Untuk melihat apakah model empirik pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut.

Tabel IV. 29 Ukuran Indeks Ketepatan Model Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	$P (\chi^2)$	$\geq 0,05$	0,09	Baik (good fit)
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,05	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,06	Kurang Baik
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,91	Baik (good fit)
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,84	Kurang Baik
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,93	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	0,99	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	0,99	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,90	Baik (good fit)

Berdasarkan pengukuran kesepuluh indeks ketepatan model terlihat bahwa hanya ada satu kriteria yang tidak memenuhi persyaratan, yaitu nilai nilai AGFI yang kurang dari 0,9. Sementara untuk kesembilan kategori lainnya, yaitu  $P (\chi^2)$ , RMSEA, RMR, GFI, NFI, NNFI, CFI, IFI, dan RFI sudah memenuhi syarat *god fit*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja memenuhi kriteria *good fit* atau sesuai dengan model teoritisnya.

Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memperlihatkan hubungan moderat yang negatif dengan tekanan dan hubungan

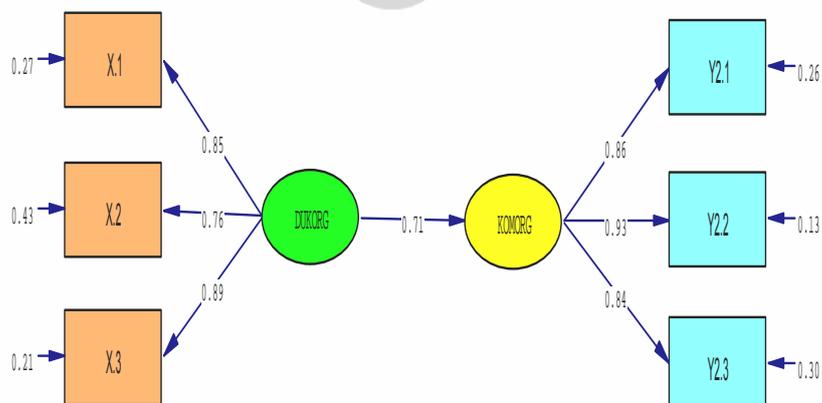
yang positif dengan kepuasan kerja. Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memberikan fungsi sosioemosional disamping menciptakan rasa tanggung jawab untuk mendukung organisasi. Karyawan dengan persepsi positif terhadap dukungan organisasi akan merasa bahwa pekerjaannya lebih menyenangkan, selalu merasa senang dalam bekerja, dan merasakan gejala tekanan pekerjaan yang lebih ringan. Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi diyakini memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Aquino & Griffeth, 1999; Eisenberger et al., 1997; Shore & Tetrick, 1991 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002: 200)

## 2. Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut

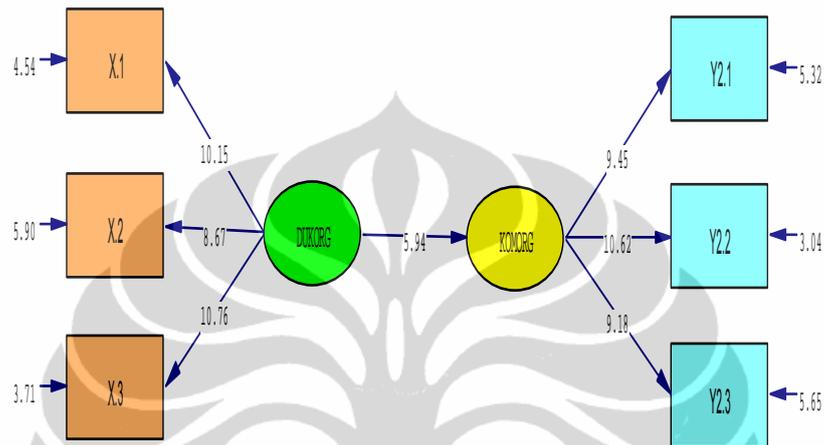
*“Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi”*

Output Lisrel yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut disajikan pada gambar berikut.



Gambar IV. 11 Koefisien Jalur Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,71. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruhnya digunakan uji t sebagai berikut:



Gambar IV. 12 Uji t Pengaruh Persepsi Terhadap Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil t hitung yang diperoleh yaitu sebesar 5,94, sedangkan t tabel sebesar 1,96, sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa secara empiris Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi merupakan yang berperan signifikan dalam peningkatan komitmen organisasi. Selanjutnya, persamaan struktural yang menunjukan pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap komitmen organisasi sebagai berikut:

$$\text{KOMORG} = 0.71 \cdot \text{DUKORG}, R^2 = 0.51$$

Persamaan struktural di atas memberikan pengertian bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, maka komitmen organisasi meningkat sebesar 0,71. Dari nilai  $R^2$  dapat diketahui bahwa variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memberikan kontribusi

terhadap komitmen organisasi sebesar 51%, dan 49% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Untuk melihat apakah model empirik pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sesuai dengan model teoritisnya, digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut.

Tabel IV. 30 Indeks Ketepatan Model Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	P ( $\chi^2$ )	$\geq 0,05$	0,60	Baik (good fit)
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,00	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,02	Baik (good fit)
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,95	Baik (good fit)
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,99	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	1,01	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	1,00	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	1,00	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,97	Baik (good fit)

Dari hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui sebagian bahwa semua indeks memenuhi kriteria, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap komitmen organisasi memenuhi kriteria *good fit*.

Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi diyakini sebagai penyebab timbulnya komitmen terhadap organisasi. Persepsi ini merefleksikan keyakinan bahwa organisasi akan memberikan penghargaan terhadap usaha yang dilakukan karyawan, menghargai kontribusi karyawan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Eisenbenger et al., 1986 dalam Laksmi, 2004: 16). Persepsi yang positif terhadap dukungan organisasi

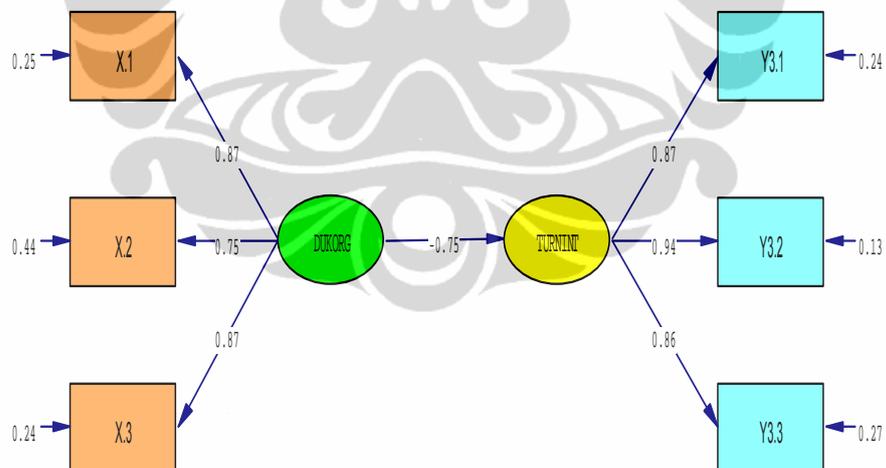
akan menyebabkan hasil yang diinginkan, misalnya meningkatnya komitmen terhadap organisasi (Rhoades & Eisenbenger, 2002: 691)

### 3. Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan (Turnover Intention)

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut

*“Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan”*

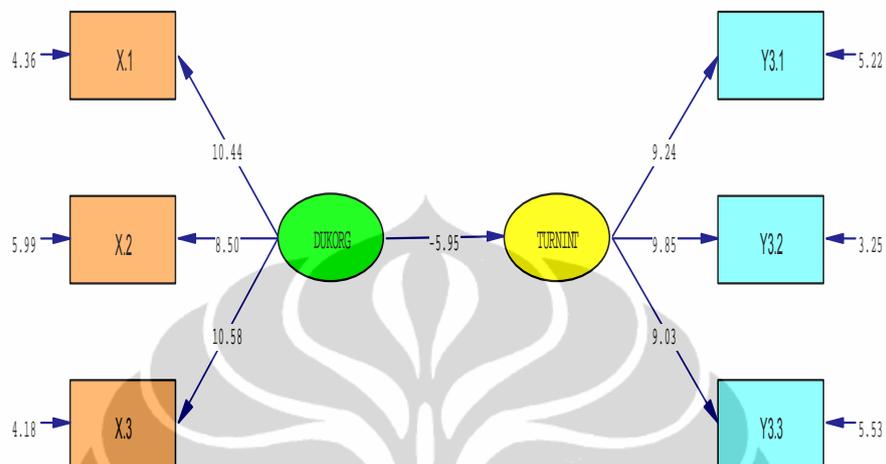
Berdasarkan hasil pengujian dengan Lisrel diperoleh koefisien jalur sebagaimana terlihat pada gambar berikut.



Gambar IV. 13 Koefisien Jalur Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi Terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan adalah -0,75. Untuk mengetahui

apakah koefisien jalur tersebut signifikan atau tidak digunakan uji t dengan hasil sebagai berikut:



Gambar IV. 14 Uji t Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi Terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

Hasil t hitung yang diperoleh yaitu sebesar -5,95 (nilai negatif hanya menunjukkan arah), sedangkan t tabel sebesar 1,96. Dari nilai t tersebut diketahui t hitung > t tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan **diterima**. Hasil ini secara empirik membuktikan bahwa Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan dalam mempengaruhi kuat lemahnya keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Persamaan struktural pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah sebagai berikut:

$$TURNINT = -0.75*DUKORG, R^2 = 0.56$$

Dari persamaan struktural di atas diketahui koefisiennya sebesar -0,75. Nilai negatif tersebut memberikan pengertian adanya pengaruh yang berbanding

terbalik antara Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, maka keinginan karyawan keluar dari perusahaan akan menurun sebesar 0,75. Dari nilai  $R^2$  maka dapat diketahui bahwa variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi secara relatif memberikan kontribusi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan sebesar 56%, dan 44% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Dibawah ini merupakan indeks ketepatan model pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut.

Tabel IV. 31 Ukuran Indeks Ketepatan Model Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	$P(\chi^2)$	$\geq 0,05$	0,47	Baik (good fit)
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,00	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,03	Baik (good fit)
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,94	Baik (good fit)
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	1,00	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	1,00	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	1,00	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,97	Baik (good fit)

Berdasarkan pengukuran kesepuluh indeks ketepatan model terlihat bahwa semuanya telah memenuhi persyaratan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan memenuhi kriteria *good fit* atau sesuai dengan model teoritisnya.

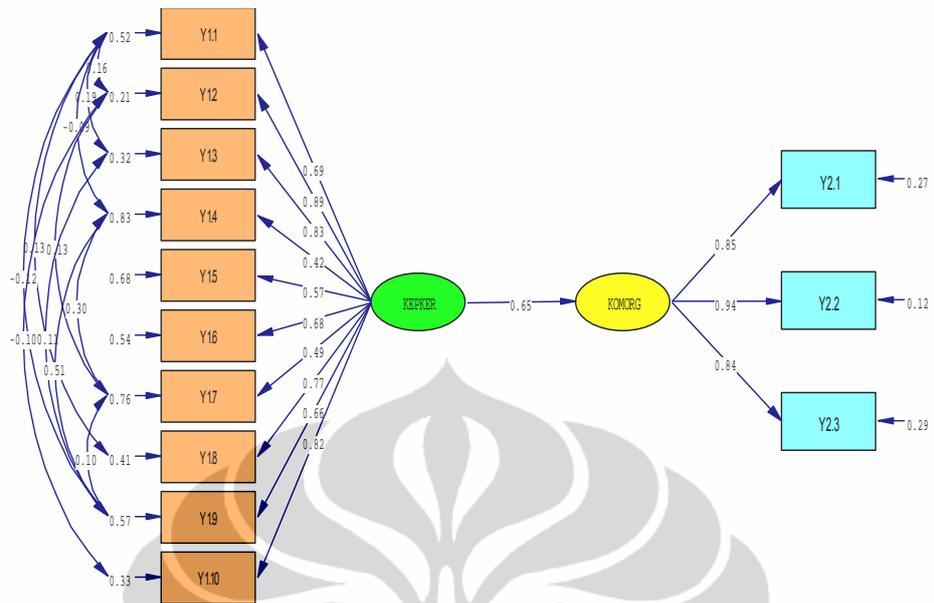
Hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan beberapa kajian yang pernah dilakukan sebelumnya. Secara empiris dapat dikatakan bahwa Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memiliki hubungan yang negatif dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Masterson et al., 2000; Wayne et al., 1997 dalam Loi et al., 2006: 20). Eisenbenger et al., (1986) dalam Loi et al., (2006: 20) menemukan bahwa Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memperkuat harapan terhadap imbalan kerja karyawan, yaitu karyawan akan memiliki tingkat harapan yang tinggi bahwa kontribusinya terhadap keberhasilan perusahaan akan dihargai oleh perusahaan. Persepsi positif terhadap dukungan organisasi akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan berupa persetujuan, afiliasi, kebanggaan diri (Eisenbenger et al., 1990 dalam Loi et al., 2006: 20). Karyawan dengan persepsi positif terhadap dukungan organisasi akan menunjukkan perasaan afiliasi dan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya akan menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi.

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

Hipotesis keempat yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut

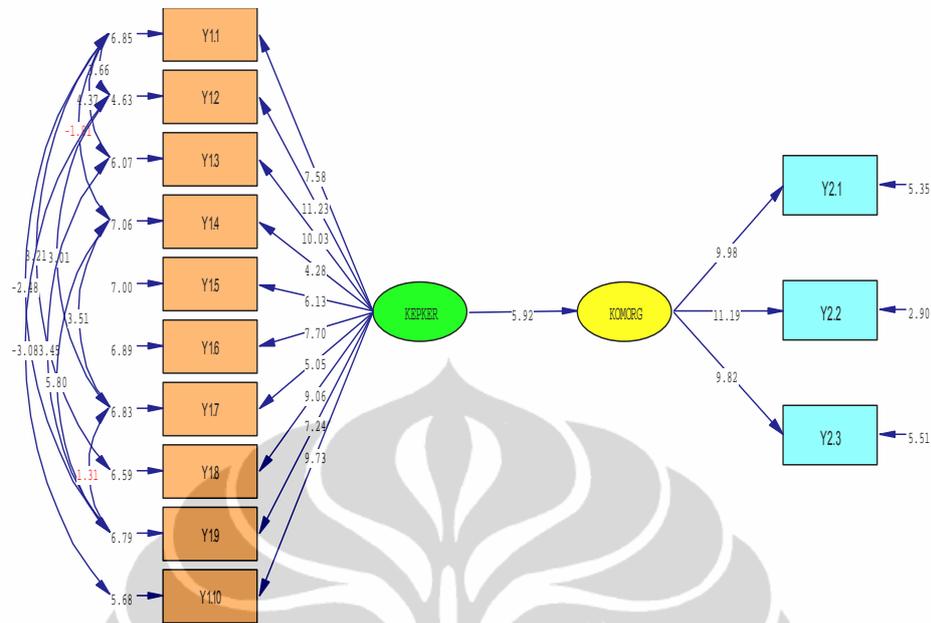
*“Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi”*

Output Lisrel yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut disajikan pada gambar berikut.



Gambar IV. 15 Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil pengujian di atas terlihat koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0,65. Untuk mengetahui apakah koefisien jalur tersebut signifikan atau tidak digunakan uji t dengan hasil sebagai berikut:



Gambar IV. 16 Uji t Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Dari gambar di atas terlihat nilai  $t$  hitung yang diperoleh yaitu sebesar 5,92, sedangkan  $t$  tabel sebesar 1,96, sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi **diterima**. Hasil ini secara empirik membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi. Persamaan struktural pengaruh persepsi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

$$\text{KOMORG} = 0.65 \cdot \text{KEPKER}, R^2 = 0.42$$

Dari persamaan struktural di atas diketahui koefisien jalurnya sebesar 0,65, sehingga setiap kenaikan satu satuan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi akan meningkat sebesar 0,65. Berdasarkan nilai  $R^2$ , yaitu sebesar 0,42, maka dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja secara relatif memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 42%, dan 52% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Untuk melihat apakah model empirik pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap komitmen organisasi sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut.

Tabel IV. 32 Ukuran Indeks Ketepatan Model Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	P ( $\chi^2$ )	$\geq 0,05$	0,01	Kurang Baik
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,07	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,09	Kurang Baik
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,89	Kurang Baik
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,81	Kurang Baik
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,92	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	0,96	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	0,97	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	0,97	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,88	Kurang Baik

Dari pengukuran kesepuluh indeks ketepatan model terlihat bahwa ada lima kriteria yang tidak memenuhi persyaratan, yaitu nilai P ( $\chi^2$ ), RMR, GFI, AGFI dan RFI, sedangkan untuk indeks RMSEA, NFI, NNFI, CFI, dan IFI sudah memenuhi syarat *god fit*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi cukup baik atau cukup sesuai dengan model teoritisnya.

Hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan beberapa kajian yang pernah dilakukan sebelumnya. (Robins, 2003: 129) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan dan kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang ditemukan dalam analisa yang dilakukan terhadap 68 penelitian dan melibatkan 35.282 responden Meskipun hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi masih diperdebatkan arahnya namun pada umumnya kepuasan kerja disebutkan sebagai prediktor dari komitmen organisasi

(Porter, Steers, Mowday, & Boulian: 1974; Price, 1977; Rose, 1991 dalam Feinstein, 2001: 5)

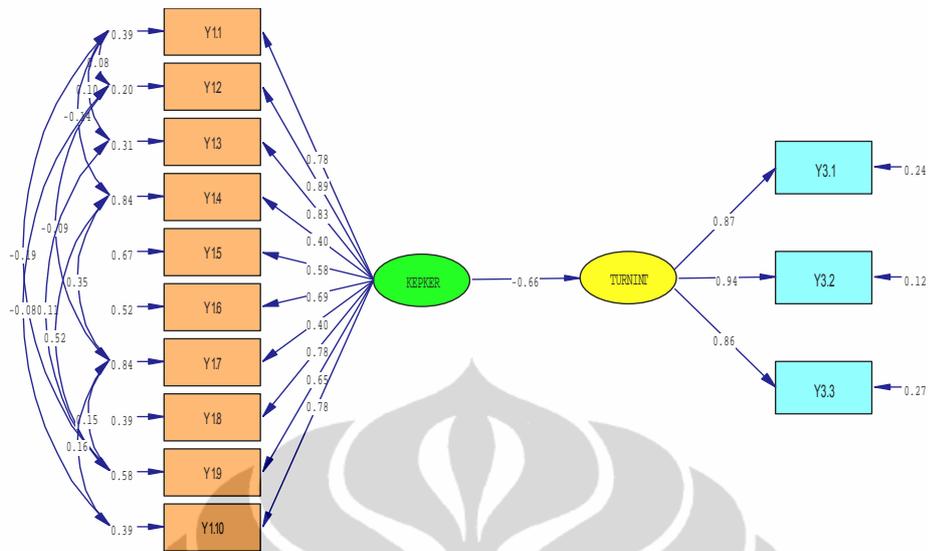
Dalam berbagai penelitian ditemukan pula bahwa terbentuknya komitmen dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Bagozzi, 1980; Bartol, 1979; Brown & Peterson, 1994; Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; DeCotiis & Summers, 1987; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Mathieu & Hamel, 1989; Reichers, 1985; Testa, 2001; dalam Brown III & Gaylor, 2002: 4; Shin & Reyes, 1991; Steers, 1977; dalam Hawkins, 1998: 42). Hasil penelitian lainnya juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor dari komitmen organisasi (Camp, 1993: 1).

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan**

Hipotesis kelima yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut

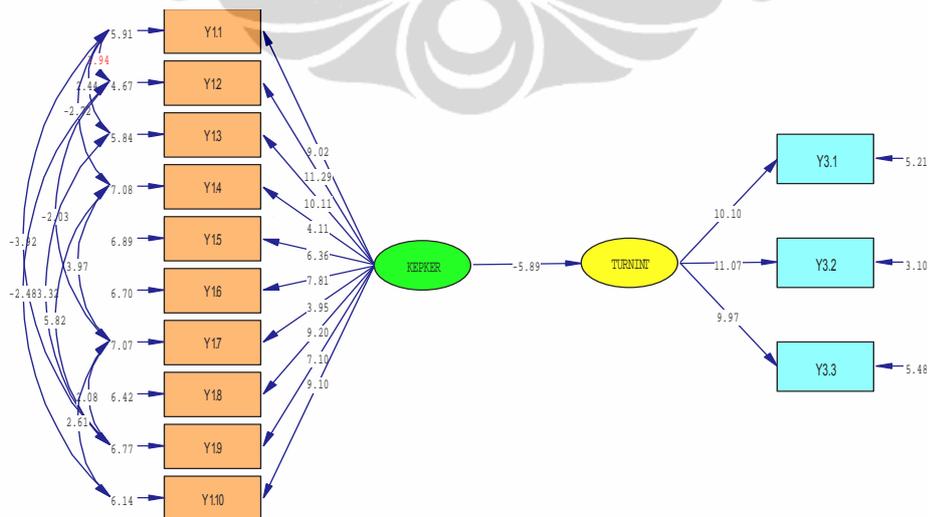
*“Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan”*

Di bawah ini adalah output Lisrel berupa koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan.



Gambar IV. 17 Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah  $-0,66$ . Di bawah ini adalah nilai  $t$  hitung untuk menguji signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan.



Gambar IV. 18 Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

Hasil t hitung yang diperoleh sebesar -5,89, sedangkan t tabel sebesar 1,96. Dengan demikian t hitung > t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel berperan penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Persamaan struktural yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{TURNINT} = -0.66 \cdot \text{KEPKER}, R^2 = 0.44$$

Dari persamaan struktural di atas dapat diinterpretasikan jika variabel kepuasan kerja mengalami kenaikan satu satuan, maka keinginan karyawan keluar dari perusahaan menurun sebesar 0,66. Berdasarkan koefisien determinasinya ( $R^2$ ), maka dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan sebesar 44%, dan 56% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Dibawah ini merupakan indeks ketepatan model pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut.

Tabel IV. 33 Ukuran Indeks Ketepatan Model Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	P ( $\chi^2$ )	$\geq 0,05$	0,01	Kurang Baik
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,07	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,07	Kurang Baik
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,89	Kurang Baik
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,81	Kurang Baik
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,92	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	0,94	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	0,96	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	0,96	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,87	Kurang Baik

Dari pengukuran kesepuluh indeks ketepatan model terlihat bahwa ada lima kriteria yang tidak memenuhi persyaratan, yaitu nilai P ( $\chi^2$ ), RMR, GFI, AGFI dan RFI, sedangkan untuk indeks RMSEA, NFI, NNFI, CFI, dan IFI sudah memenuhi syarat *god fit*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan cukup baik atau cukup sesuai dengan model teoritisnya.

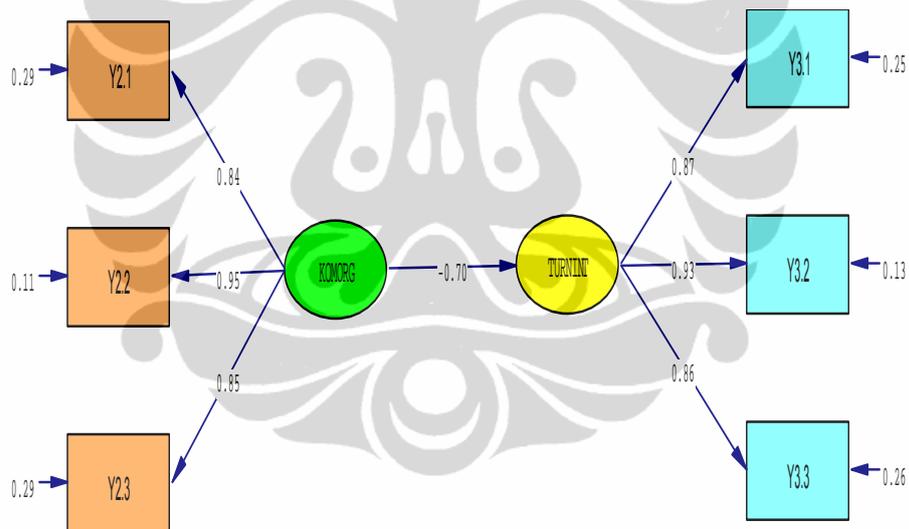
Hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan beberapa kajian yang pernah dilakukan sebelumnya. Roznowski dan Hulin menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja merupakan data yang paling informatif untuk memprediksi perilaku individual dalam kaitannya dengan organisasi, termasuk di antaranya adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan (Roznowski dan Hulin, 1992 dalam Camp, 1993: 15). Price dan Muller (1981) dalam Lum et al. (1989: 305) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki efek langsung terhadap keinginan perawat untuk keluar dari pekerjaannya.

## 6. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan

Hipotesis Keenam yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut

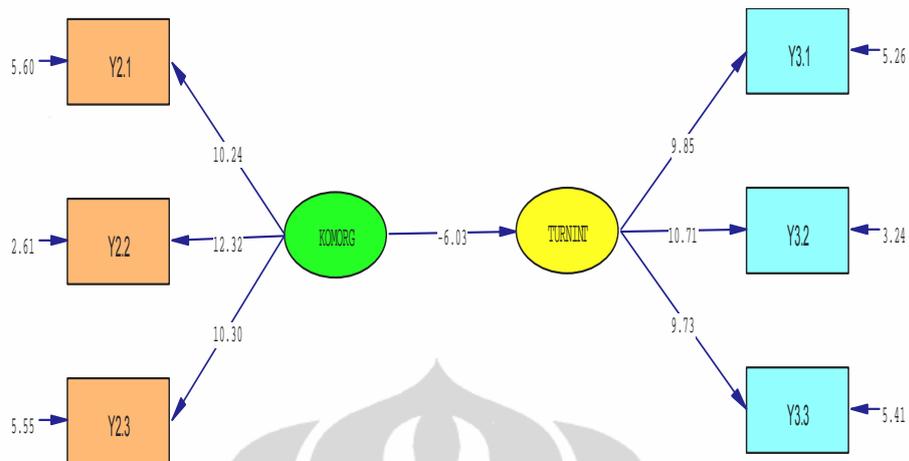
*“Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan”*

Berdasarkan hasil pengujian dengan Lisrel diperoleh koefisien jalur sebagaimana terlihat pada gambar berikut.



Gambar IV. 19 Koefisien Jalur Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang memperlihatkan pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan adalah -0,70. Untuk mengetahui apakah koefisien jalur tersebut signifikan atau tidak digunakan uji t dengan hasil sebagai berikut:



Gambar IV. 20 Uji t Pengaruh Persepsi Terhadap Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

Hasil t hitung yang diperoleh yaitu sebesar -6,03, sedangkan t tabel sebesar 1,96. Dari nilai t tersebut diketahui t hitung > t tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan **diterima**. Hasil ini secara empirik membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kuat lemahnya keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Persamaan struktural pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah sebagai berikut:

$$\text{TURNINT} = -0.70 \cdot \text{KOMORG}, R^2 = 0.49$$

Dari persamaan struktural di atas diketahui koefisiennya sebesar -0,70. Nilai negatif tersebut memberikan pengertian adanya pengaruh yang berbanding terbalik antara komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel komitmen organisasi, maka keinginan karyawan keluar dari perusahaan akan menurun sebesar 0,75. Dari nilai  $R^2$  maka dapat diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap keinginan karyawan keluar dari

perusahaan sebesar 49%, dan 51% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Di bawah ini merupakan indeks ketepatan model pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut.

Tabel IV. 34 Ukuran Indeks Ketepatan Model Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	$P (\chi^2)$	$\geq 0,05$	0,75	Baik (good fit)
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,00	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,01	Baik (good fit)
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,96	Baik (good fit)
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,99	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	1,01	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	1,00	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	1,01	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)

Berdasarkan pengukuran kesepuluh indeks ketepatan model terlihat bahwa semuanya telah memenuhi persyaratan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan memenuhi kriteria *good fit* atau sesuai dengan model teoritisnya.

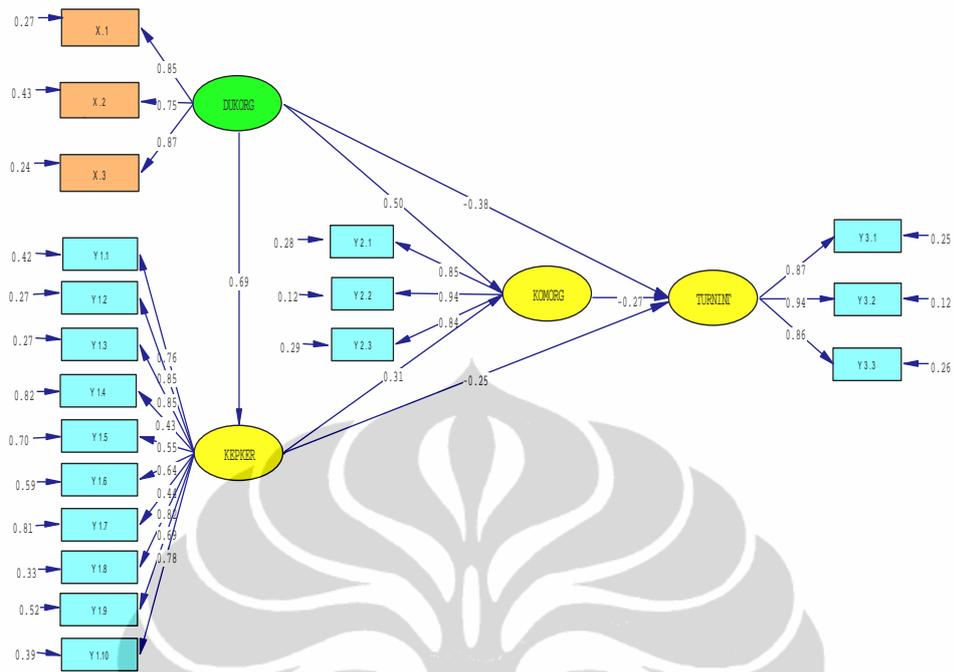
Hasil penelitian yang dilakukan menemukan bahwa jika karyawan secara emosional terikat dengan organisasi, maka kecenderungannya untuk meninggalkan organisasi akan menurun. Individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memperlihatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan yang rendah. Hal ini disebabkan karena individu memiliki keterikatan

emosional yang menyebabkan dirinya ingin tetap bekerja di perusahaan tersebut. Dapat pula disebabkan karena adanya pertimbangan mengenai kemungkinan terjadinya kerugian pada diri sendiri apabila meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1990 dalam Chang, 1999: 1265).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di bidang komitmen organisasi, ditemukan adanya hubungan signifikan yang bersifat negatif antara dimensi ini dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (DeCottis & Summer, 1987; Morrow, 1993; Steers, 1977; Porter et al., 1984; dalam Chang, 1999: 1264; Griffeth et al., 2000; Lum et al., 1998; Wong et al., 1995 dalam Laksmi, 2004: 16)

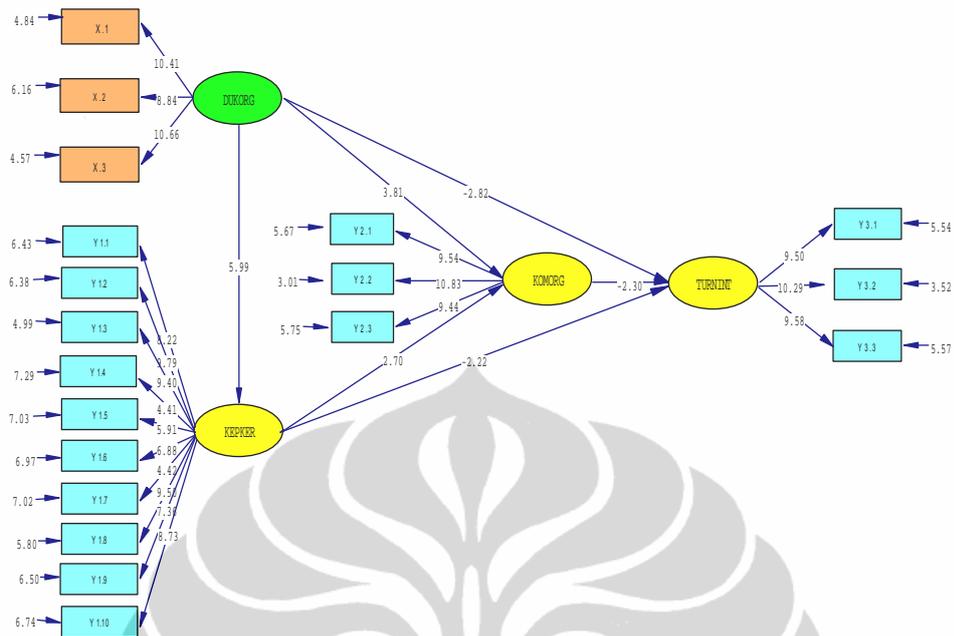
#### **F. 4. Pengujian Model Penuh Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan**

Setelah di atas dilakukan pengujian model secara terpisah untuk menguji masing-masing hipotesis, maka untuk melengkapi analisis, berikut ini disajikan model penuh untuk pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Output Lisrel untuk koefisien jalur dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar IV. 21 Koefisien Jalur Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang memperlihatkan pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,69, pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,50, pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan sebesar -0,38, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,31, pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan adalah -0,25, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan adalah -0,27. Untuk mengetahui apakah koefisien jalur tersebut signifikan atau tidak digunakan uji t dengan hasil sebagai berikut:



Gambar IV. 22 Uji t Pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui semua nilai t hitung untuk setiap jalur nilainya lebih besar dari nilai t kritis, yaitu 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam model penuh: (1) Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan karyawan keluar dari perusahaan; (2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan keluar dari perusahaan; dan (3) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan.

Selain mempunyai pengaruh langsung, Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dan kepuasan kerja, juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Koefisien jalur dan uji t pengaruh tidak langsung Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel IV. 35 Pengaruh Langsung Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Karyawan Keluar dari Perusahaan

No	Variabel	Variabel Endogenus	
		Komitmen Organisasi	Keinginan keluar dari perusahaan
		KJ (t)	KJ (t)
1	Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi	0,22 (2,67)	-0,37 (-3,58)
2	Kepuasan kerja	-	-0,09 (-1,73) <sup>ns</sup>

Keterangan:

K J = Koefisien Jalur, t = Nilai t hitung, <sup>ns</sup> = Pengaruh tidak signifikan

Dari tabel di atas terlihat variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,22 dan t hitung sebesar 2,67. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), yang berarti bahwa Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Namun, jika dilihat dari koefisien jalurnya yang lebih kecil dari pengaruh langsungnya (0,50), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sesungguhnya Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi terhadap komitmen organisasi adalah pengaruh langsung, dan tidak melalui kepuasan kerja. Selain memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi, Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi juga diketahui memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan dengan koefisien jalur sebesar -0,37 dan t hitung -3,58. Sementara itu, kepuasan kerja diketahui tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan melalui komitmen organisasi, karena diperoleh t hitung (-1,73) < t tabel (1,96).

Selanjutnya, dari berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalurnya dapat dituliskan persamaan struktural untuk masing-masing variabel endogenus sebagai berikut

Persamaan struktural 1:

$$\text{KEPKER} = 0.69 * \text{DUKORG}, R^2 = 0.48$$

Persamaan struktural 2:

$$\text{KOMORG} = 0.31 * \text{KEPKER} + 0.50 * \text{DUKORG}, R^2 = 0.56$$

Persamaan struktural 3:

$$\text{TURNINT} = - 0.25 * \text{KEPKER} - 0.27 * \text{KOMORG} - 0.38 * \text{DUKORG}, R^2 = 0.64$$

Persamaan struktural pertama menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dengan koefisien jalur 0,69 dan kontribusi 18%. Dengan demikian, setiap kenaikan satu satuan variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, maka kepuasan kerja meningkat sebesar 0,69.

Persamaan struktural kedua memperlihatkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dengan koefisien jalur 0,50 dan kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,31. Kontribusi kedua variabel tersebut adalah 56%. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, maka komitmen organisasi meningkat sebesar 0,50 dan peningkatan satu satuan kepuasan kerja, komitmen organisasi meningkat 0,31.

Persamaan struktural ketiga memberikan makna bahwa keinginan karyawan keluar dari perusahaan dipengaruhi oleh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dengan koefisien jalur  $-0,38$ , kepuasan kerja dengan koefisien jalur  $-0,25$ , dan komitmen organisasi  $-0,27$ . Kontribusi ketiga variabel tersebut adalah  $64\%$ . Dengan demikian, setiap kenaikan satu satuan variabel Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, maka keinginan karyawan keluar dari perusahaan menurun sebesar  $0,38$ , peningkatan satu satuan kepuasan kerja, keinginan karyawan keluar dari perusahaan menurun  $-0,25$ , dan peningkatan satu satuan komitmen organisasi, keinginan karyawan keluar dari perusahaan menurun sebesar  $0,27$ . Berdasarkan kontribusinya, yaitu  $64\%$ , maka dapat diketahui bahwa masih ada  $36\%$  variabel lainnya yang berpengaruh terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan, seperti kompensasi, iklim organisasi, kepemimpinan, lingkungan organisasi dan budaya organisasi.

Ketepatan model pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan dapat dilihat dari indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut.

Tabel IV. 36 Ukuran Indeks Ketepatan Model Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Karyawan Keluar Dari Perusahaan

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1.	$P(\chi^2)$	$\geq 0,05$	0,09	Baik (good fit)
2.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,04	Baik (good fit)
3.	RMR	$\leq 0,05$	0,08	Baik (good fit)
4.	GFI	$\geq 0,90$	0,86	Kurang Baik
5.	AGFI	$\geq 0,90$	0,80	Kurang Baik
6.	NFI	$\geq 0,90$	0,90	Baik (good fit)
7.	NNFI	$\geq 0,90$	0,97	Baik (good fit)
8.	CFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
9.	IFI	$\geq 0,90$	0,98	Baik (good fit)
10.	RFI	$\geq 0,90$	0,87	Kurang Baik

Berdasarkan hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui sebagian besar indeks telah memenuhi kriteria, dan hanya tiga indeks yang tidak memenuhi, yaitu GFI, AGFI, dan RFI. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model empiris pengaruh Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan memenuhi kriteria *good fit* atau sesuai dengan model teoritisnya.

Dari model tersebut diketahui bahwa diantara ketiga variabel yang mempengaruhi keinginan karyawan PALYJA untuk keluar dari perusahaan, pengaruh paling besar diperoleh dari Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi.