

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Literatur

Karyawan atau sumberdaya manusia merupakan merupakan aset yang paling berharga bagi suatu organisasi (Sikula, 2001 dalam Ramsey, 2003: 29). Baik dipandang sebagai aset ataupun sumberdaya, karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Suatu perusahaan akan mengupayakan agar karyawan yang potensial tetap bekerja di perusahaan itu. Berbagai macam program retensi karyawan, seperti memberikan kesempatan pengembangan karir, imbalan kerja yang tinggi, program keseimbangan kerja/ hidup, dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi.

Karyawan meninggalkan perusahaan atas dasar berbagai alasan, sebagian karena merasa tidak sesuai dengan tujuan karirnya, sebagian yang lain karena ada pekerjaan yang lebih menarik secara finansial. Meskipun tingkat perputaran karyawan tidak selamanya akan berdampak negatif, misalnya untuk menggantikan karyawan yang berkinerja buruk dengan karyawan baru yang memiliki keahlian atau motivasi yang lebih tinggi, membuka kesempatan untuk promosi, dan menambah ide-ide baru ke dalam organisasi, namun tingkat perputaran karyawan yang berlebihan akan mengarah pada melambungnya biaya untuk merekrut dan memberikan pelatihan kepada karyawan baru dan menurunkan tingkat pelayanan.

*Intention to Leave* atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan sendiri didefinisikan sebagai keinginan secara sadar dan kehendak bebas untuk meninggalkan suatu organisasi (Tett and Meyer, 1993 dalam Edwards & Forbush, 2002: 3). Keinginan untuk meninggalkan perusahaan diterima sebagai predictor

tunggal terbaik dari *turnover* atau perputaran karyawan, seperti yang dideskripsikan oleh Mobley (1977: 3) dalam risetnya mengenai hubungan antara keluasan kerja dan *intention to leave* telah mendapatkan dukungan empiris dan teoritis sebagai prediktor *turnover* (Hellman, 1997 dalam Edwards & Forbush, 2002: 3). Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa keinginan untuk melakukan sesuatu (*behavioral intention*) merupakan anteseden utama terhadap perilaku nyata (*actual behavior*) (Edwards & Forbush, 2002: 3).

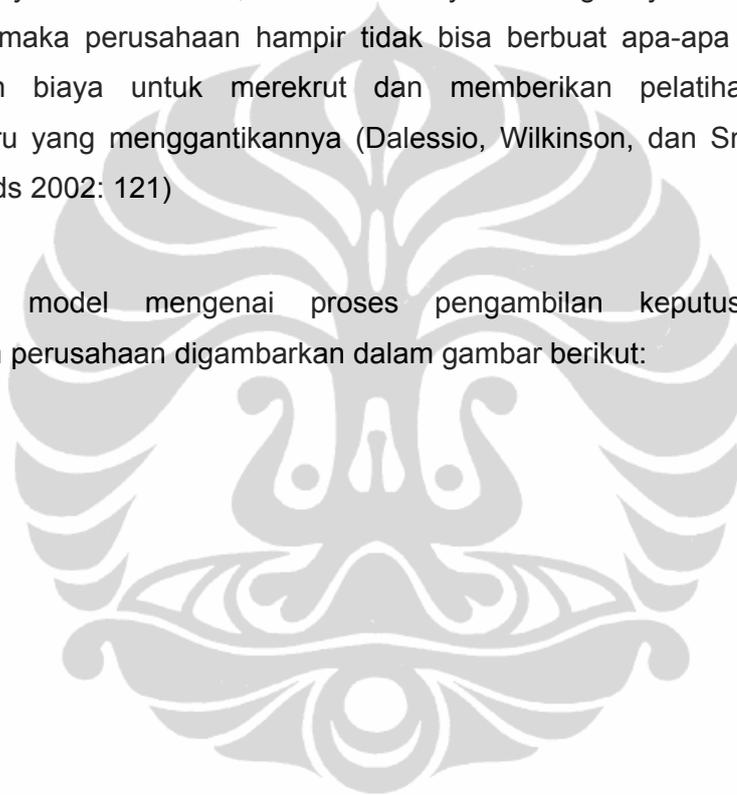
Teori perilaku Fishbein dan Ajzen (1975: 369) yang merumuskan bahwa “prediktor terbaik dari perilaku individu adalah ukuran tingkat keinginannya (*intention*) dalam menunjukkan perilaku tersebut”. Shore dan Martin (1989) dalam Edwards (2002: 130) menyatakan bahwa keinginan untuk keluar merupakan variabel dependen yang sesuai karena berkaitan dengan perputaran karyawan yang sebenarnya. Dalam penelitian *meta-analysis* yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) dalam Edwards (2002: 129) mengenai perputaran karyawan, ditemukan suatu korelasi rata-rata berbobot sebesar 0,50 antara dua konstruk tersebut. Bluedorn (1982), Price dan Mueller (1981) dalam Edwards (2002: 130) bahkan merekomendasikan untuk menggunakan keinginan untuk keluar daripada perputaran karyawan yang sebenarnya, karena perputaran karyawan yang sebenarnya lebih sulit untuk diramalkan dengan adanya banyak sekali faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku perputaran karyawan. Lebih dari itu, keinginan untuk keluar dapat menjadi barometer yang lebih baik bagi manajemen daripada perputaran karyawan yang sebenarnya.

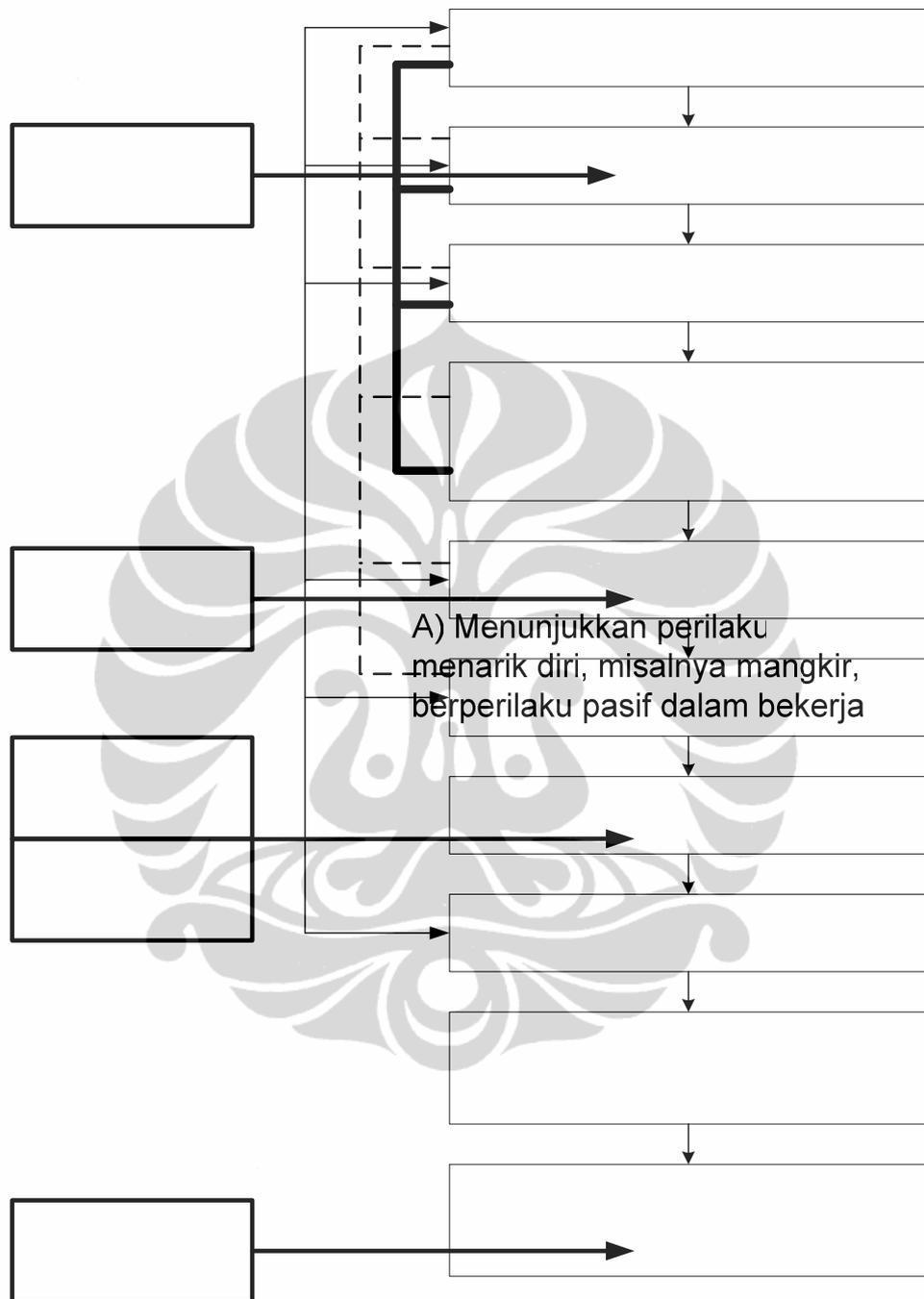
Thompson dan Terpening (1983), Johnsrud et al. (2000) dalam Edwards (2002: 6) mengemukakan bahwa mempelajari keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau tetap bekerja di perusahaan sebagai ukuran perilaku komitmen memiliki banyak keuntungan dalam mempelajari perputaran karyawan. Pertama, alasan yang diberikan karyawan yang mengundurkan diri dalam laporan karyawan diragukan akurasi dan kebenarannya; kedua, penggunaan data historis kemungkinan tidak memadai untuk membedakan alasan berhentinya karyawan, apakah dengan sukarela atau tidak; ketiga, karyawan yang telah keluar dari perusahaan mungkin akan sulit untuk dilacak

keberadaannya; dan keempat ada kemungkinan bahwa ada faktor lain yang tidak terkait dengan keputusan untuk keluar dari perusahaan.

Para peneliti juga telah memberikan penekanan bahwa kajian mengenai keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau tetap bekerja di perusahaan harus lebih mendapatkan perhatian dibandingkan dengan perputaran karyawan itu sendiri, karena sekiranya seorang karyawan keluar dari perusahaan, maka perusahaan hampir tidak bisa berbuat apa-apa lagi selain mengeluarkan biaya untuk merekrut dan memberikan pelatihan kepada karyawan baru yang menggantikannya (Dalessio, Wilkinson, dan Snape, 1986 dalam Edwards 2002: 121)

Suatu model mengenai proses pengambilan keputusan untuk meninggalkan perusahaan digambarkan dalam gambar berikut:





Sumber: Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 62: 237-237

B) faktor-faktor yang tidak terkait dengan pekerjaan

Gambar II. 1 Proses Pengambilan Keputusan untuk Perputaran Karyawan

Mobley (1977: 237-240) mendeskripsikan langkah-langkah yang diambil oleh seorang karyawan dalam mengambil keputusan untuk keluar dari suatu perusahaan:

- blok A menunjukkan proses evaluasi terhadap pekerjaannya saat ini
- blok B menunjukkan keadaan emosional sebagai hasil dari kepuasan – ketidakpuasan
- blok C menggambarkan bahwa salah satu konsekuensi dari ketidakpuasan adalah munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan
- blok D menggambarkan bahwa langkah selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan untuk keluar dari perusahaan adalah mengevaluasi apa seberapa besar kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan berapa pengorbanannya jika keluar dari perusahaan. Hal yang dievaluasi mengenai kemungkinan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik adalah perkiraan apakah akan menemukan alternatif untuk mendapatkan pekerjaan yang sama, evaluasi mengenai apakah alternatif yang tersedia itu baik, dan berapa besar biaya untuk mencari pekerjaan. Evaluasi mengenai pengorbanan jika keluar dari perusahaan adalah hilangnya senioritas, kehilangan fasilitas, dan sebagainya. Jika hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa pengorbanan akan besar jika karyawan tersebut keluar atau kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik itu kecil, maka karyawan akan mempertimbangkan kembali pekerjaannya yang sekarang (terjadinya perubahan dalam kepuasan kerja), mengurangi keinginannya untuk keluar dari perusahaan, dan/ atau menunjukkan perilaku menarik diri yang lain.
- jika karyawan melihat ada kesempatan untuk menemukan alternatif pekerjaan lain dan biayanya terjangkau, langkah selanjutnya adalah blok

E, yaitu timbulnya keinginan untuk mencari alternatif lain. Pada tahap ini, faktor lain yang tidak terkait dengan pekerjaan dapat muncul

- jika alternatif lain tersedia, termasuk di antaranya keluar dari pasar tenaga kerja, karyawan mulai mengevaluasi alternatif yang ada (blok G). Proses evaluasi ini akan mirip dengan yang terjadi di blok A, meskipun mungkin akan terdapat perbedaan mengenai faktor-faktor kerja yang dipertimbangkan. Adanya alternatif yang benar-benar nyata dapat menstimulasi proses evaluasi ini.
- evaluasi terhadap alternatif diikuti dengan membandingkan pekerjaan saat ini dengan alternatif tersebut (blok H)
- jika perbandingan tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan alternatif lebih baik dibanding pekerjaan sekarang, hal ini akan menstimulasi keinginan untuk keluar dari perusahaan pada akhirnya yang terjadi adalah karyawan benar-benar keluar dari perusahaan
- Jika hasil perbandingan (blok I) menunjukkan bahwa pekerjaan sekarang lebih baik, karyawan mungkin akan terus mencari, mengevaluasi kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, mengevaluasi kembali pekerjaan sekarang, langsung menerima kondisi yang ada, mengurangi keinginannya untuk keluar, dan/ atau menunjukkan bentuk lain perilaku menarik diri.
- Pada akhirnya, panah (E) menunjukkan bahwa bagi beberapa orang, keputusan untuk keluar mungkin merupakan tindakan yang impulsif yang melibatkan sedikit atau tidak melibatkan sama sekali langkah-langkah sebelumnya. Pada intinya, model yang dikemukakan oleh Mobley ini menunjukkan bahwa pencarian pekerjaan lain merupakan bagian dari proses penarikan diri karyawan yang mendahului munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan.

### **A.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan**

Model perputaran karyawan yang diberikan oleh Horn and Griffeth (1995: 493-522) mengidentifikasi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi sebagai dua anteseden dari perputaran karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan atau kehilangan komitmennya terhadap organisasi dalam dirinya akan timbul kesadaran untuk mulai berpikir untuk menarik diri dan mulai berpikir untuk keluar, mencari alternatif, dan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan. Keinginan untuk keluar dari perusahaan ini akan menuju pada tingkat perputaran karyawan.

Berbagai penelitian lain menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan diantaranya Igbaria & Greenhaus (1992: 35); Murphy dan Gorchels (1996: 47-58); Lum et al (1998: 305); Lambert (2000: 61); Suntari (2004: 112); Slattery (2005: 22); Samad (2006: 112); Jahangir et al (2006: 72); Dewi dan Hasanbasri (2006: 125). Steers dan Mowday (1981) dalam Yeh (2007: 104) membuat suatu model perputaran karyawan yang menunjukkan bahwa respon afektif dalam kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Model yang diajukan Hom dan Griffeth (1995) dalam Yeh (2007: 104) juga mengidentifikasi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi sebagai dua anteseden dari perputaran karyawan secara sukarela. Karyawan yang merasa tidak puas akan pekerjaannya akan kehilangan komitmen terhadap organisasi yang kemudian akan menumbuhkan kecenderungan untuk menarik diri dalam bentuk mulai memiliki pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan lain, dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan pada akhirnya akan mengarah pada perputaran karyawan yang sesungguhnya.

## 1. Kepuasan Kerja

Secara umum, *job satisfaction* atau kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan individu terhadap pekerjaannya atau sikap terhadap berbagai macam aspek yang berbeda dari pekerjaan (Spector, 1997: 2). Wherther dan Davis (1996: 500) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kesukaan atau ketidaksukaan yang dirasakan karyawan mengenai pekerjaannya. Seperti halnya motivasi, kepuasan kerja juga 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 mereka terima.

Handoko dan Asa'ad dalam Umar (2005: 36) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya. Sebagai contohnya adalah kepuasan kerja dan produktifitas; kepuasan kerja dengan perputaran karyawan, kepuasan kerja dengan absensi,

kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti dengan kesehatan fisik dan mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan kecelakaan kerja.

Definisi kepuasan kerja juga didefinisikan oleh Noe et. al. (2003: 430) sebagai perasaan yang menyenangkan yang diperoleh sebagai hasil persepsi yang dipenuhi oleh pekerjaan seseorang atau menyebabkan terpenuhinya nilai kerja yang penting bagi seseorang. Definisi ini memberikan tiga aspek dari kepuasan kerja sebagai berikut: kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai, yang didefinisikan sebagai “suatu hak yang secara sadar diinginkan untuk didapatkan”

Definisi tersebut menekankan bahwa tiap karyawan memiliki pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dan hal ini penting dalam menentukan sifat dan tingkat kepuasan kerjanya. Seseorang mungkin akan memberikan nilai tinggi pada penghasilan dibanding hal lain, sementara orang lainnya mungkin lebih mementingkan kesempatan untuk melakukan perjalanan, atau tinggal di suatu wilayah tertentu.

Aspek terpenting dari kepuasan kerja adalah persepsi. Dalam hal ini yang berperan adalah persepsi seseorang terhadap situasi yang sedang dihadapi. Persepsi individu yang satu dengan yang lain tidak selalu akurat dalam mencerminkan keadaan sebenarnya, dan mungkin berbeda antar satu orang dengan yang lainnya.

Menurut Luthans dalam Umar (2005: 6) kepuasan kerja dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu: pembayaran, seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain, kebebasan dalam bekerja, dan umpan balik yang diterima dalam bekerja. Spector dalam Laksmi (2004: 19) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari: upah (kepuasan terhadap upah dan kenaikan upah yang diterima); promosi (kepuasan terhadap kesempatan untuk memperoleh promosi dalam organisasi); supervisi (kepuasan terhadap atasan langsung); fasilitas tambahan atau *fringe benefit* (yaitu kepuasan terhadap fasilitas yang diberikan organisasi selain upah);

penghargaan (kepuasan terhadap penghargaan, tidak selalu berupa uang, yang diberikan berdasarkan kinerja yang baik); kondisi operasional (kepuasan terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku); rekan kerja (kepuasan terhadap rekan kerja); pekerjaan yang dilakukan (kepuasan terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan); komunikasi (kepuasan terhadap komunikasi dalam organisasi). Kesembilan aspek tersebut di atas merupakan hal-hal yang dijumpai dalam pekerjaan sehari-hari. Bisa saja terjadi situasi dimana individu merasa puas terhadap aspek tertentu, namun merasa tidak puas dengan aspek-aspek lainnya dari pekerjaan.

Dalam hal ini, karakteristik pekerjaan individu memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan dirinya akan kesembilan aspek tersebut di atas (Spector, 1997: 30). Karakteristik pekerjaan meliputi keragaman keterampilan yang diperlukan, tugas yang dilakukan, pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain, kebebasan dalam bekerja, dan umpan balik yang diterima dalam bekerja. Keseluruhan karakteristik ini akan mempengaruhi kondisi psikologis individu, berkaitan dengan arti pekerjaan untuk dirinya, rasa tanggung jawab, serta pemahaman akan hasil dari pekerjaan yang dilakukannya

Teori lain yang diajukan untuk menjelaskan mengapa orang merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya adalah teori *motivation-hygiene* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori tersebut dinyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Herzberg menyebut faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja sebagai motivator, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja sebagai faktor *hygiene*. Istilah *hygiene* disini digunakan dengan alasan bahwa faktor-faktor tersebut merupakan faktor pemelihara yang diperlukan untuk menghindari timbulnya ketidakpuasan kerja, namun di sisi lain faktor ini tidak bisa menjadi faktor yang menimbulkan kepuasan kerja.

Dalam teori ini Herzberg memotret dua jenis kebutuhan manusia yang sangat berbed. Pertama berupa kebutuhan fisiologi yang bisa dipenuhi dengan

uang seperti sandang, pangan, papan. Kedua adalah kebutuhan psikologis berupa kebutuhan untuk sukses dan berkembang, dan kebutuhan ini akan dapat dipenuhi oleh aktivitas yang mendukung seseorang untuk berkembang.

Pada aplikasinya dalam praktek manajemen, teori motivasi-higiene ini menuntut pihak manajemen untuk tidak menyediakan faktor higiene untuk menghindari ketidakpuasan karyawan, namun juga harus memfasilitasi faktor intrinsik dalam pekerjaan untuk membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Salah satunya adalah dengan pengayaan kerja atau *job enrichment*. Menurut Herzberg:

- Pekerjaan harus mempunyai tantangan yang memadai agar dapat mendayagunaka seluruh kemampuan karyawan
- Karyawan yang menunjukkan peningkatan kemampuan harus diberikan tambahan tanggung jawab
- Jika suatu pekerjaan tidak dapat dirancang untuk mendayagunakan seluruh kemampuan karyawan, maka perusahaan harus mempertimbangkan untuk mengotomasikan tugas tersebut atau menggantikan karyawan tersebut dengan orang yang memiliki level keterampilan lebih rendah. Jika kemampuan seseorang tidak diberdayakan dengan penuh, akan timbul masalah pada motivasinya.

Berikut ini adalah faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja yang diurutkan menurut kepentingannya:

- Kebijakan dan administrasi perusahaan
- Supervisi
- Kondisi kerja dan hubungan interpersonal

- Gaji, status, dan keamanan kerja

Berikut ini adalah faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja yang diurutkan menurut kepentingannya:

- Pencapaian tujuan (*achievement*)
- Pengakuan terhadap prestasi
- Ketertarikan terhadap pekerjaan itu sendiri
- Tanggungjawab untuk tugas yang lebih jelas
- Perkembangan dan kesempatan untuk maju ke tingkatan tugas yang lebih tinggi

Pembedaan kedua faktor ini dilakukan karena faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Faktor yang satu bukan merupakan kebalikan dari faktor yang lain.

## 2. Komitmen terhadap Organisasi

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 perusahaan tersebut.

George dan Jones (2003: 95) menjelaskan komitmen terhadap organisasi sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang terhadap organisasi secara keseluruhan. Tingkat komitmen dapat berkisar antara amat sangat tinggi sampai amat sangat rendah, dan setiap orang dapat memiliki sikap yang berbeda terhadap berbagai aspek seperti praktek promosi, kualitas produk yang dihasilkan, dan sikap mental perusahaan terhadap isu-isu etis.

Lambert et al (1999: 61) mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi merepresentasikan ikatan antara pekerja dan organisasi yang mempekerjakannya. Becker, Randal, and Riegel (1995) dalam Adeyinka et al (1995: 115) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi dalam tiga dimensi (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tertentu; (2) kemauan untuk berusaha keras demi perusahaan; dan (3) suatu bentuk kepercayaan dan penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi yang ada, Meyer dan Allen (1991) dalam Laksmi (2004: 12) menyimpulkan bahwa komitmen dilihat sebagai kondisi psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja, serta implikasinya terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi. Dalam Model Meyer dan Allen (1991) dalam Holtom (1999: 29) digambarkan tiga komponen dari Komitmen terhadap organisasi:

- Komitmen afektif didefinisikan sebagai hal yang mengaitkan karyawan ke suatu perusahaan, hal yang mengidentifikasikan karyawan kepada perusahaan, dan keterlibatan karyawan terhadap kegiatan perusahaan. Komitmen afektif mengacu pada perasaan ikut memiliki dan keterikatan kepada organisasi. Komitmen afektif terkait dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja, misalnya gaji, supervisi, kejelasan peran, dan keragaman tugas.
- Komitmen Normatif mencerminkan sampai sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka harus tetap tinggal. Wiener (1982) dalam Samad (2006: 113) menggambarkan komitmen normatif ini sebagai harapan dari

budaya yang berlaku umum bahwa agar tidak tidak dicap sebagai orang yang tidak bisa dipercaya atau tidak normal, seseorang tidak seharusnya terlalu sering berganti pekerjaan. Komitmen normatif dapat ditingkatkan dengan pemberian imbalan di saat seseorang mulai bekerja di suatu perusahaan, 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 perusahaan.

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

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi, akan bertahan di suatu organisasi karena mereka memang menginginkannya, karyawan dengan komitmen normatif akan tetap tinggal karena merasa harus tinggal, dan karyawan dengan komitmen kontinuasi tinggi tetap tinggal karena mereka merasa memerlukannya.

Meyer dan Allen (1997: 11) juga menjelaskan bahwa pembentukan setiap komponen komitmen dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain usia, lama kerja, karakteristik pekerjaan Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dan kepuasan kerja.

### **3. Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi**

Dalam teori dukungan organisasi yang diajukan oleh Eisenberger (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995 dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002: 698) dikatakan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi untuk memberikan imbalan pada usaha kerja dan untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional, karyawan mengembangkan keyakinan

umum menyangkut sejauh mana perusahaan memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikannya dan kepedulian terhadap kesejahteraannya. Persepsi mengenai Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support, POS*) juga 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, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993 dalam Rhoades dan Eisenbenger, 2002: 698).

Perusahaan pada umumnya memberikan penghargaan kepada karyawan atas pengabdian dan kesetiiaannya. Karyawan yang secara emosional berkomitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kinerja tinggi, absenteisme rendah, dan berkurangnya kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982 dalam Rhoades dan Eisenbenger, 2002: 500). Karyawan yang dihargai oleh perusahaan akan mendapatkan keuntungan berupa persetujuan dan penghargaan, gaji dan promosi, dan akses ke informasi dan berbagai bentuk bantuan yang diperlukan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan lebih baik. Aturan timbalbalik mengakibatkan karyawan dan perusahaan menyatukan orientasi yang berbeda ini. Apabila karyawan dan perusahaan menerapkan norma timbalbalik ini dalam hubungan mereka, perlakuan yang diinginkan akan diterima oleh masing-masing pihak dan akan mengarah pada hasil yang menguntungkan keduabelah pihak.

Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu dan pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawannya (Allen, 1995; Eisenbenger et al., 1986 dalam Allen & Brady, 1977: 322). Dalam hal ini, sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan, respon terhadap masalah-masalah karyawan, serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan, merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama karyawan.

Sebagai contoh, bila perusahaan melihat ide dari karyawan sebagai sumbangan konstruktif, yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan matang, maka individu yang bekerja di tempat tersebut memiliki persepsi yang baik mengenai dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya persepsi akan negatif jika perusahaan selalu menolak ide dari karyawan, dan segala sesuatunya merupakan keputusan dari manajemen puncak.

Persepsi ini juga dipengaruhi oleh respon perusahaan terhadap masalah yang dihadapi karyawan. Bila perusahaan cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu karyawan yang terlibat masalah, karyawan akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan.

Perhatian perusahaan atas kesejahteraan karyawan, juga mempengaruhi tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan perusahaan. Karyawan yang melihat bahwa perusahaan berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Perlu diingat bahwa persepsi ini tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja. Perhatian terhadap kesejahteraan tidaklah cukup untuk menimbulkan persepsi yang positif mengenai dukungan organisasi dalam diri karyawan. Perusahaan harus memperhatikan keseluruhan faktor yang terlibat, karena individu cenderung untuk membentuk keyakinan yang bersifat menyeluruh mengenai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi karyawan, melalui evaluasi terhadap perilaku organisasi pada diri karyawan (Eisenbenger, Hutington, Hutchison, dan Sowa, 1986: 500)

## **A.2. Hubungan antara Kepuasan Kerja, Komitmen terhadap Organisasi, Keadilan Organisasi, Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi**

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan cenderung untuk memiliki keinginan yang besar untuk keluar dari perusahaan. Roznowski dan Hulin dalam Lee (1994: 51) 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: 22). Price dan Muller (1981) dalam Lum et al.(1989:68) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki efek langsung terhadap keinginan perawat untuk keluar dari pekerjaannya. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Irvine & Evans (1992) dan Cotton & Tuttle (1986) dalam Lee (1994: 51) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

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: 15).

Persepsi karyawan mengenai 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: 15). Persepsi yang positif terhadap dukungan organisasi akan menyebabkan hasil yang diinginkan, misalnya meningkatnya komitmen terhadap organisasi (Rhoades & Eisenbenger, 2002 dalam Laksmi, 2004: 15)

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., 1986 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.

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 & Eisenbenger, 2002: 132)

Dengan demikian secara umum dapat diartikan bahwa bila seseorang puas dengan pekerjaannya dan berbagai aspek yang ada dalam pekerjaannya maka komitmennya terhadap organisasi pun akan meningkat. Sebaliknya jika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka hal ini akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara emosional akan lebih terikat dengan perusahaan tempatnya bekerja atau memiliki kewajiban moral untuk tetap tinggal dalam organisasi. Akan tetapi, individu dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, terpaksa tinggal di organisasi karena adanya pemikiran bahwa dirinya akan mengalami kerugian bila meninggalkan organisasi tersebut.

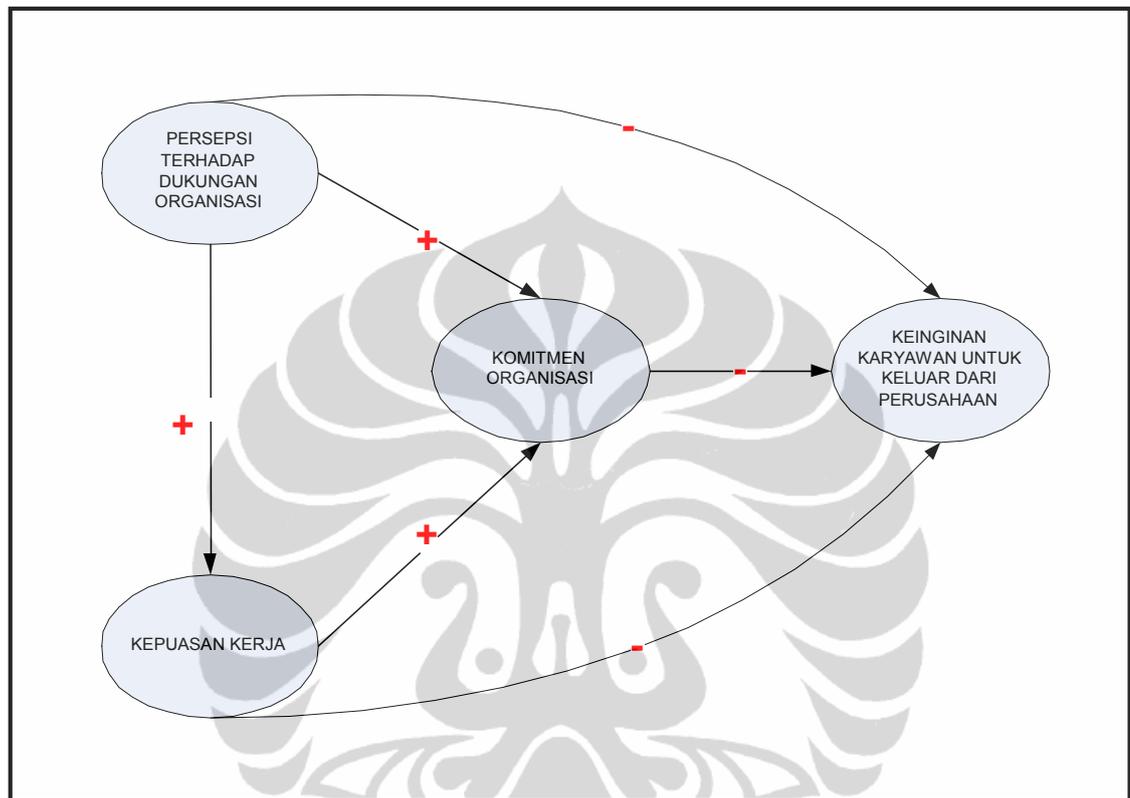
Hasil penelitian yang dilakukan menemukan bahwa jika karyawan secara emosional terikat dengan organisasi, maka kecenderungannya untuk meninggalkan organisasi akan menurun. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memperlihatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan yang rendah. Hal ini disebabkan karena individu memiliki keterikatan emosional yang menyebabkan dirinya ingin tetap bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini 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: 32)

## **B. Model Analisis**

Elaborasi dari hasil penelitian sebelumnya menghasilkan suatu model konseptual mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan untuk keluar dari perusahaan. Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah

## Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi



Sumber: elaborasi dari hasil-hasil penelitian sebelumnya.

Gambar II. 2 Model Konseptual

### C. Hipotesis

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1:

Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 2:

Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 3:

Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi

Hipotesis 4:

Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 5:

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan

Hipotesis 6:

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan

#### **D. Operasionalisasi Konsep**

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

## D.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, yang dihasilkan dari persepsi individu tersebut mengenai pekerjaan yang bersangkutan serta sejauh mana terjadi kesesuaian antara individu dengan organisasinya.

Untuk mengukur kepuasan kerja, digunakan Kuesioner Kepuasan Kerja Minnesota, *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dirancang untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kuesioner ini terdiri dari 20 butir pertanyaan dan secara umum menanyakan sejauh mana responden merasa puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja diukur dengan skala Likert berskala lima dengan kisaran skor antara “1 = sangat tidak setuju” hingga “5 = sangat setuju”

## D.2. Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan suatu organisasi tertentu berikut tujuannya, dan berharap untuk mempertahankan hubungan dalam rangka mencapai tujuan tersebut.

Operasionalisasi dari variabel ini adalah skor pada kuesioner mengenai komitmen terhadap organisasi yang diadaptasi dari bentuk singkat *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dikembangkan oleh Mowday et al., (1979: 634). Jumlah pernyataan yang diajukan sebanyak sembilan butir dengan skala Likert berskala lima dengan kisaran skor antara “1 = sangat tidak setuju” hingga “5 = sangat setuju”

### **D.3. Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi**

Persepsi mengenai Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support, POS*) juga 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, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993 dalam Rhoades dan Esenbenger, 2002: 200).

Untuk mengukur persepsi mengenai dukungan organisasi, digunakan skala yang dimodifikasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Rhoades dan Esenbenger, 2002: 69). Skala ini terdiri dari delapan butir pernyataan yang mengukur penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, kepedulian perusahaan terhadap masalah yang menjadi perhatian karyawan dan kesejahteraannya, misalnya "perusahaan memberikan penghargaan terhadap kontribusi saya dalam keberhasilannya". Responden diberikan tujuh pernyataan yang harus dinilai dalam Skala Likert berskala lima dengan alternatif jawaban berkisar dari "1 = sangat tidak setuju" sampai "5= sangat setuju".

### **D.4. Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan**

*Intention to Leave* (keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan) didefinisikan sebagai keinginan untuk meninggalkan perusahaan sendiri didefinisikan sebagai keinginan secara sadar dan kehendak bebas untuk meninggalkan suatu organisasi (Tett and Meyer, 1993 dalam Edwards & Forbush, 2002: 3). Price dan Muller (1981: 546) memberikan definisi untuk karyawan untuk keluar dari perusahaan sebagai persepsi karyawan mengenai perkiraan kemungkinan untuk tetap meneruskan keanggotaannya di dalam suatu organisasi.

Operasionalisasi dari variabel ini diukur dengan tiga buah pernyataan dari Daves (2002: 322) yang dimodifikasi dari Lum et al. (1998: 68). Responden

diberikan pertanyaan mengenai bagaimana pendapatnya tentang mencari pekerjaan di luar perusahaan, Pertanyaan dalam kategori ini terdiri dari tiga pernyataan yang diukur dengan skala Likert berskala 5 dengan pilihan jawaban berkisar dari “1 = sangat tidak setuju” sampai “5 = sangat setuju”



Tabel II. 1 Operasionalisasi Konsep

NO	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PERNYATAAN
1	Kepuasan Kerja	Kebijakan dan administrasi Perusahaan	Saya merasa puas dengan cara perusahaan dalam menerapkan kebijakan
		Supervisi	Saya merasa puas dengan kemampuan atasan dalam mengambil keputusan
			Saya merasa puas dengan cara atasan menangani anak buah
		Kondisi kerja dan hubungan interpersonal	Saya merasa puas dengan kondisi pekerjaan secara keseluruhan
			Saya merasa puas dengan hubungan dengan rekan kerja
		Gaji dan Status	Saya merasa puas dengan gaji
			Saya merasa puas dengan kesempatan untuk menjadi "seseorang"
		Keamanan Kerja	Saya merasa puas dengan kemampuan perusahaan dalam menjamin kestabilan status pekerjaan
		Pencapaian tujuan	Saya merasa berprestasi jika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik
		Pengakuan terhadap prestasi	Saya mendapatkan pujian apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik
		Ketertarikan terhadap pekerjaan itu sendiri	Saya menikmati kesibukan bekerja
			Pekerjaan yang dilakukan tidak bertentangan dengan kata hati
			Saya merasa puas dengan kesempatan untuk mengerjakan beragam pekerjaan
			Saya merasa puas dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain
		Tanggung jawab untuk pekerjaan yang lebih luas	Saya merasa puas dengan kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam bekerja
			Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara saya sendiri
			Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan untuk mempergunakan kemampuan saya sepenuhnya
			Saya merasa puas dengan kesempatan untuk bekerja secara mandiri
		Perkembangan dan kesempatan untuk maju ke tingkatan yang lebih tinggi	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk berkembang
			Saya merasa puas dengan kesempatan untuk mengarahkan orang lain

NO	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PERNYATAAN
2	Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	Saya merasa memiliki nilai-nilai yang sama dengan perusahaan ini
			Saya bangga bekerja di perusahaan ini
			Saya peduli terhadap nasib perusahaan ini
		Komitmen Kontinuitas	Menurut saya perusahaan ini adalah tempat bekerja yang paling baik
			Saya merasa senang karena telah memilih untuk bekerja di perusahaan ini dibanding di tempat lain
			Saya merekomendasikan perusahaan saya kepada rekan-rekan saya
		Komitmen Normatif	Saya bersedia melakukan upaya keras melebihi apa yang diharapkan untuk mendukung keberhasilan perusahaan
			Saya akan menerima tugas dalam bentuk apapun sepanjang bisa tetap bekerja di perusahaan ini
			Perusahaan memberikan inspirasi mengenai bagaimana bekerja dengan baik
3	Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi	Sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh karyawan	Perusahaan menghargai kontribusi karyawan dalam keberhasilannya
			Perusahaan dapat mengetahui karyawan mana yang berhasil mengerjakan pekerjaannya dengan sangat baik
			Perusahaan memberikan penghargaan terhadap pencapaian karyawan dalam pekerjaan
			Perusahaan memberikan penghargaan terhadap usaha keras karyawan
		Respon organisasi terhadap karyawan yang mengalami masalah	Perusahaan peduli terhadap keluhan karyawan
			Perusahaan memberikan banyak perhatian kepada karyawan
		Perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan	Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan
4	Keinginan untuk Keluar dari Perusahaan	Berpikir untuk keluar	Saya tidak berpikir untuk keluar dari perusahaan ini
		Berencana untuk keluar	Saya tidak berencana untuk mencari alternatif pekerjaan lain
		Secara aktif berusaha untuk keluar	Saya tidak mencari pekerjaan lain secara aktif dalam 12 bulan mendatang

## **E. Metode Penelitian**

### **E.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka upaya menemukan, mengkaji, membangkitkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Penelitian ini direncanakan menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana jenis data yang digali merupakan pemahaman atas fenomena yang bersifat kualitatif kemudian diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif. Maksud dari penggunaan data kuantitatif ini agar nantinya data yang didapatkan dari penelitian ini dapat dianalisa menggunakan statistik, yang akan diinterpretasikan dalam bahasa kuantitatif agar mudah dipahami.

### **E.2. Jenis/ Tipe Penelitian**

Pendekatan penelitian ini adalah dengan cara survey dengan metoda deskriptif. Metoda deskriptif adalah suatu metoda penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi yang menggunakan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dan dibagikan kepada responden yang merupakan karyawan langsung di PT. PAM Lyonnaise Jaya (PALYJA). Kuesioner yang diajukan kepada responden berupa pertanyaan yang memberikan alternatif jawaban “sangat tidak setuju”, “agak tidak setuju”, “ragu-ragu”, “setuju”, dan “sangat setuju”. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan yang akurat dari fenomena karyawan untuk keluar dari perusahaan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian (Effendi, 2003 dalam Ambyangsasi 2007: 42).

### **E.3. Teknik Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun fenomena sosial yang diamati, yang dapat berupa kuesioner, wawancara, dan observasi. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model daftar pertanyaan atau kuesioner yang disusun dan dikembangkan untuk dapat mengukur beberapa variabel serta menemukan korelasi antara variabel-variabel yang dikaji.

Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu daftar pertanyaan/ pernyataan dengan alternatif jawaban yang sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih. Kuesioner ini dirancang berdasarkan skala Likert dan terbagi atas nomor item, pernyataan dan alternative jawaban dengan menggunakan lima gradasi pilihan

### **E.4. Populasi dan Sampel**

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi. Data yang akan dipakai dalam penelitian belum tentu meruoakan keseluruhan dari suatu populasi. Hal ini patut dimengerti mengingat adanya beberapa kendala seperti misalnya populasi yang tak terdefiniskan, adanya kendala biaya, waktu, tenaga, serta masalah heterogenitas atau homogenitas dari elemen populasi tersebut. Dengan alasan ini dalam penelitian akhirnya sampel lah yang digunakan. Banyak pengertian tentang sampel, tetapi secara umum dapat dijelaskan bahwa sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi, sedangkan populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subyek yang memiliki karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi anggota sampel (Umar, 2005: 111)

## 1. Populasi

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PAM Lyonnaise Jaya (PALYJA), sebuah perusahaan swasta yang merupakan mitra kerja PAM Jaya dan bergerak di industri jasa penyediaan air bersih dengan daerah cakupan DKI Jakarta bagian barat Sungai Ciliwung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PALYJA yang masih bekerja di perusahaan ini dalam kurun waktu penelitian ini dilaksanakan, yaitu sepanjang April – Mei 2008, yaitu sejumlah 508 orang.

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau populasi yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini dilakukan pengambilan sampel secara acak. Pengambilan sampel secara acak adalah suatu metoda pemilihan ukuran sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel, sehingga metoda ini sering disebut sebagai prosedur yang terbaik.

Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi, para ahli mengemukakan bermacam-macam cara, namun karena dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modelling (SEM)*, 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.

Pemilihan subyek sebagai sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan mempergunakan salah satu bentuk dari teknik *probability sampling* yaitu dengan teknik *simple random sampling*. Dengan metoda ini, sampel dipilih langsung dari populasi dan besar peluang setiap anggota populasi untuk menjadi sampel adalah sama besar.

## E.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

### 1. Uji Validitas Data

Validitas berhubungan dengan apakah suatu variabel mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur. Dengan uji ini dilakukan pemeriksaan apakah item-item yang dieksplorasi mendukung item total atau tidak. Suatu instrumen penelitian dianggap valid jika informasi yang ada pada tiap item berkorelasi erat dengan informasi dari item-item tersebut sebagai satu kesatuan.

Salah satu cara untuk menghitung validitas suatu alat ukur adalah dengan melihat daya pembeda item (*item discriminability*). Daya pembeda item adalah metoda yang paling tepat digunakan untuk setiap jenis tes. Daya pembeda item dalam penelitian ini dihitung dengan metoda “korelasi item total”, yaitu konsistensi antara skor item dengan skor secara keseluruhan yang dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi antara setiap item dengan skor keseluruhan.

Dalam penelitian ini validitas diukur dengan menggunakan koefisien korelasi Spearman (*Spearman's Rank Correlation*). Koefisien ini digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variable dimana kedua variable tersebut berbentuk peringkat (*rank*) atau kedua variable tersebut berskala ordinal (Uyanto, 2006: 196). Koefisien korelasi Spearman dihitung dengan rumus berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n^2 - (n - 1)}$$

Rumus di atas digunakan apabila tidak terdapat data kembar, atau terdapat data kembar namun sedikit. Apabila terdapat banyak data kembar, digunakan rumus berikut:

$$r_s = \frac{\sum R(X_i)R(Y_i) - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2}{\left(\sum R(X_i)^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)^{\frac{1}{2}} \left(\sum R(Y_i)^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)^{\frac{1}{2}}}$$

dimana :

R(X) = Ranking nilai X

R(Y) = Ranking nilai Y

Bila koefisien korelasi untuk setiap item telah dihitung perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup tinggi sebagai indikator adanya konsistensi antara skor item dan skor keseluruhan. Dalam hal ini tidak ada batasan yang tegas. Prinsip utama pemilihan item adalah dengan melihat koefisien korelasi yang paling tinggi dan menyingkirkan setiap item yang mempunyai korelasi negative (-) atau koefisien yang mendekati nol (0,00).

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 0,03 dapat disisihkan dan item-item yang akan dipergunakan dalam instrument penelitian adalah item-item dengan nilai korelasi  $\geq 0,30$ . Nilai korelasi semakin baik jika semakin mendekati angka satu (1,00), yang artinya semakin baik pula konsistensinya (validitasnya)

## 2. Uji Reliabilitas/ Keandalan Data

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa instrument penelitian yang digunakan untuk memperoleh informasi yang diinginkan dapat terpercaya (andal) sebagai alat ukur pengumpul data serta mampu mengungkap informasi yang sebenarnya di lapangan. Reliabilitas merupakan salah satu karakter utama instrument pengukuran yang baik. Reliabilitas juga disebut sebagai keterperayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya, namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana skor

dari suatu pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measurement error*).

Tinggi rendahnya reliabilitas secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Dalam penelitian ini digunakan koefisien reliabilitas Alpha Cronbach. Koefisien Alpha Cronbach merupakan model *internal consistency score* yang dihitung berdasarkan korelasi purata antara item-item yang ekuivalen.

Koefisien *Alpha Cronbach* merupakan salah satu koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan. Nilai *Alpha Cronbach* berkisar antara 0 dan 1. Skala pengukuran yang reliable sebaiknya memiliki nilai *Alpha Cronbach* minimal 0,70 (Nunnally, 1978 dan Nunnally dan Breinstein, 1994 dalam Uyanto, 2006: 240). Alpha Cronbach dapat diinterpretasikan sebagai korelasi dari skala yang diamati (*observed scale*) dengan semua kemungkinan pengukuran skala lain yang mengukur hal yang sama dan menggunakan jumlah butir pernyataan sama.

## **E.6. Teknik Analisis Data**

### **1. Statistik Deskriptif**

Statistik Deskriptif merupakan bidang ilmu statistik yang mempelajari cara-cara pengumpulan, penyusunan, dan penyajian data suatu penelitian. Tujuan utama dari operasional statistik 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 table 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, lama bekerja di perusahaan, posisi, dan pendidikan terakhir

responden. Dari data ini akan diperoleh profil responden yang diteliti. Statistik deskriptif seperti nilai maksimum, minimum, rata-rata, standar deviasi, dan varians dihasilkan untuk variabel bebas dan terikat skala interval.

## 2. Analisis Hubungan dan Pengaruh

Untuk melihat hubungan dan pengaruh antara dimensi yang satu dengan yang lainnya, peneliti menggunakan software SPSS versi 15.0 dan teknik *structure equation modelling* (SEM) yang terdapat dalam software LISREL 8.80.

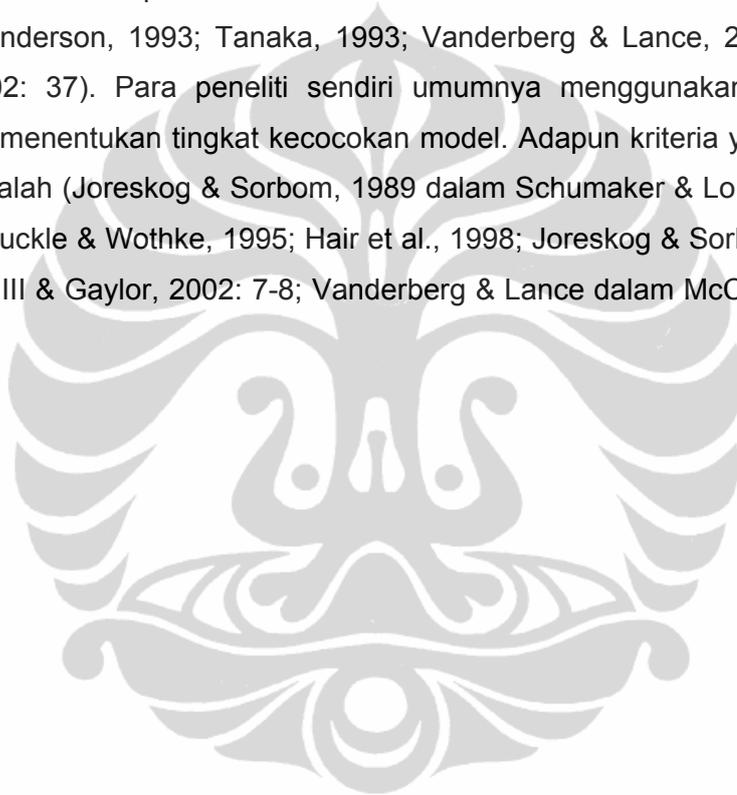
Dengan menggunakan model hubungan struktural, yang mengkombinasikan analisa regresi dan alur hubungan, kita dapat mengevaluasi signifikansi dan arah hubungan antara dimensi endogen dan eksogen (Bollen, 1989 dalam Brown III & Gaylor, 2002: 8). Hal ini disebabkan karena pada dasarnya SEM merupakan teknik multivariat yang mendefinisikan dan memperkirakan hubungan dependensi dan interdependensi antara dimensi endogen dan eksogen secara bersamaan (Bollen, 1989; Hair et al., 1998; Rakov & Mercoulides, 2000 dalam Brown III & Gaylor, 2002: 68; Schumaker & Lomax, 1996: 50).

Dalam SEM, dimensi eksogen umum disebut sebagai dimensi independen atau prediktor, dan dilambangkan dengan huruf X. Dimensi endogen, secara umum disebut sebagai dependen atau kriteria, dan dilambangkan dengan huruf Y (Maruyama, 1998:37; Schumaker & Lomax, 1996:77).

SEM umumnya digambarkan dalam bentuk model jalur (*path model*) dimana berbagai macam faktor dilihat sebagai dimensi laten, yaitu dimensi yang tidak dapat diukur atau diobservasi secara langsung. Misalnya saja dalam penelitian kepuasan kerja (dimensi laten) diukur dengan menggunakan alat ukur *Satisfaction Survey* (*Dimensi observed*) (Schumaker & Lomax, 1996: 49, 77).

Pengujian kecocokan model penelitian dalam analisis jalur dilakukan dengan menggunakan uji *Goodness of Fit (GOF)* (Schumaker & Lomax, 1996: 120). Pengujian ini dilakukan untuk menentukan derajat kesesuaian model hubungan struktural dengan data yang ada.

Sejauh ini belum ada konsensus mengenai set kriteria yang harus digunakan untuk memperlihatkan kesesuaian antara model dengan data (Gerbing & Anderson, 1993; Tanaka, 1993; Vanderberg & Lance, 2000 dalam McCook, 2002: 37). Para peneliti sendiri umumnya menggunakan sejumlah kriteria untuk menentukan tingkat kecocokan model. Adapun kriteria yang sering digunakan adalah (Joreskog & Sorbom, 1989 dalam Schumaker & Lomax, 1996: 121 -126; Arbuckle & Wothke, 1995; Hair et al., 1998; Joreskog & Sorbom, 1983; dalam Brown III & Gaylor, 2002: 7-8; Vanderberg & Lance dalam McCook, 2002: 37).



Tabel II. 2 Kriteria Kesesuaian antara Model dengan Data

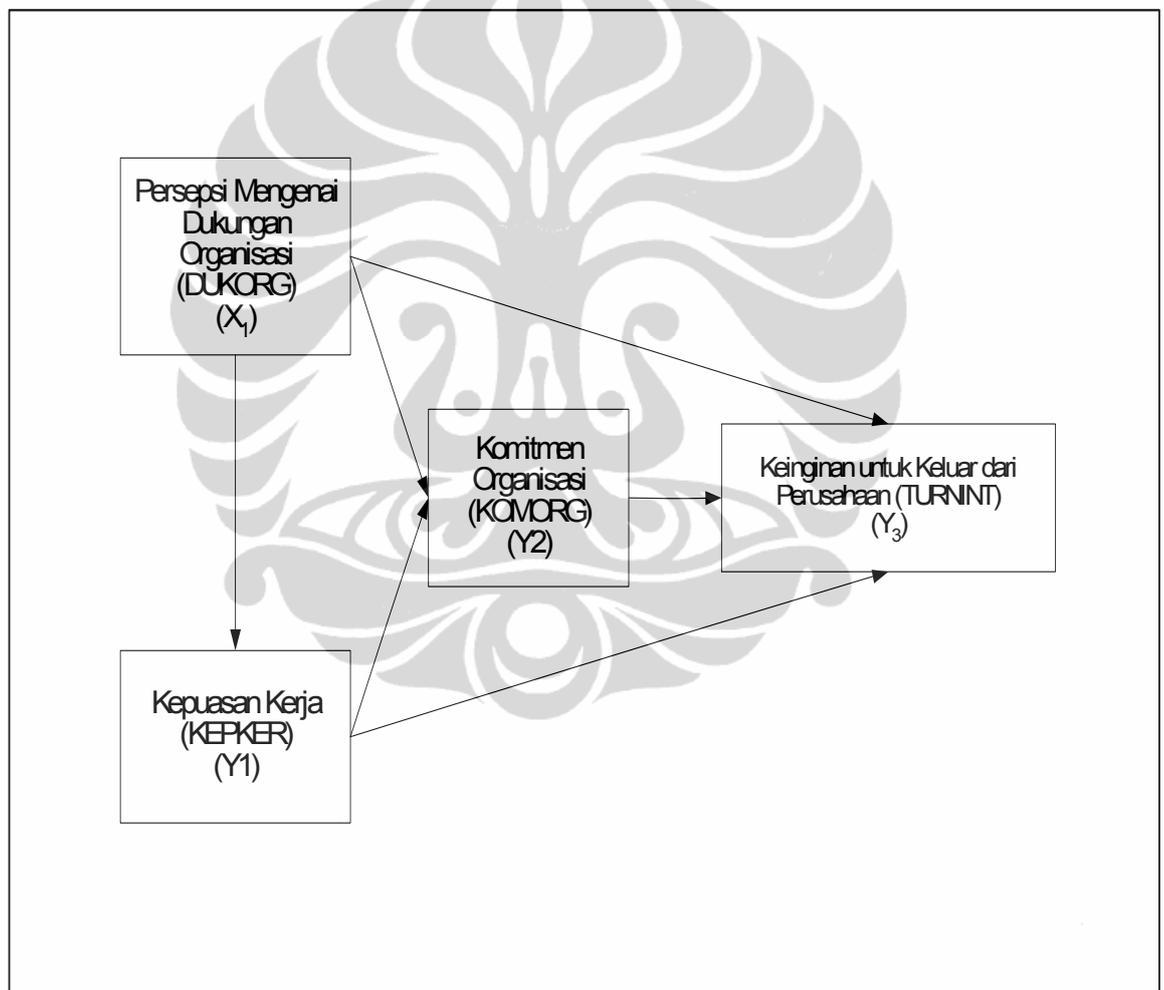
KRITERIA GOF	KETERANGAN
Chi-square ( $\chi^2$ )	Merupakan indikator yang paling umum digunakan untuk melihat GFI Uji $\chi^2$ yang memperlihatkan hasil yang tidak signifikan, atau dengan kata lain nilai p lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa model sesuai dengan data Cenderung sensitif terhadap jumlah sampel; dengan meningkatnya jumlah sampel (di atas 200), uji $\chi^2$ memiliki kecenderungan untuk memperlihatkan hasil yang signifikan; sebaliknya bila jumlah sampel berkurang (di bawah 100), uji $\chi^2$ cenderung memperlihatkan hasil yang tidak signifikan. Karena kelemahan ini, uji $\chi^2$ seringkali tidak dapat memberikan penilaian yang akurat mengenai kesesuaian model dengan data; dan hanya dapat digunakan sebagai pembandingan relatif saja.
Goodnes-of fit-index (GFI)	Nilainya berkisar antara 0 (tidak sesuai) sampai dengan 1 (sangat sesuai) Nilai $\geq 0,90$ merefleksikan kesesuaian model dengan data
Root-mean-square error of approximation (RMSEA)	Nilai RMSEA yang kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa model sesuai dengan data Kriteria yang biasa dijadikan cutoff adalah bila $RMSEA \leq 0,08$ Nilai mencapai 0,08 merepresentasikan <i>errors of approximation</i> yang memadai dalam populasi.
Incremental Fit Index (IFI)	Tidak terlalu sensitif terhadap sampel, karenanya banyak digunakan oleh peneliti untuk menguji kesesuaian model dengan data Nilainya berkisar antara 0 (tidak sesuai) sampai dengan 1 (sangat sesuai) Semakin mendekati nilai 1, maka tingkat kesesuaian antara model dengan data semakin tinggi.
Comparative Fit Index (CFI)	Tidak terlalu sensitif terhadap jumlah sampel karenanya banyak digunakan peneliti untuk melihat kesesuaian model dengan data Nilainya berkisar antara 0 (tidak sesuai) sampai dengan 1 (sangat sesuai) Semakin mendekati nilai 1, maka tingkat kesesuaian antara model dengan data semakin tinggi. Kriteria yang biasa dijadikan <i>cutoff</i> adalah bila $CFI \geq 0,90$ .

Berkaitan dengan model yang digunakan dalam penelitian ini, maka operasionalisasi konsep yang digunakan dalam SEM adalah sebagai berikut:

- $X_1$  : Dimensi Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi
- $Y_1$  : Dimensi Kepuasan Kerja

- $Y_2$  : Dimensi Komitmen Organisasi
- $Y_3$  : Dimensi Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Perusahaan

Model Hubungan struktural antara keempat dimensi tersebut ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar II. 3 Model Hubungan Struktural

Dimensi  $X_1$  merupakan dimensi yang bersifat eksogen atau independen karena tidak dipengaruhi oleh dimensi-dimensi lainnya dalam model. Dimensi  $Y_1$ ,  $Y_2$ , dan  $Y_3$  merupakan dimensi endogen atau dependen, karena dipengaruhi oleh

dimensi-dimensi lainnya dalam model. Pola hubungan antara keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- $Y_1 = X_1$
- $Y_2 = X_1 Y_1$
- $Y_3 = X_1 Y_1 Y_2$

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian untuk menguji kesesuaian model hubungan struktural dengan data yang diperoleh dengan menggunakan software LISREL 8.30.

#### **E.7. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terbatas untuk karyawan yang bekerja di PT. PAM Lyonnaise Jaya (PALYJA) yang berkedudukan di Jakarta, dan masih bekerja pada saat penelitian dilaksanakan, yaitu sepanjang bulan April – Mei 2008

Dari semua faktor-faktor yang telah ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, dielaborasi hingga ada tiga variabel yang diteliti pengaruhnya terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, yaitu kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, serta Persepsi Mengenai Dukungan Organisasi. Pemilihan ini didasarkan observasi pendahuluan terhadap objek penelitian.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Ketersediaan air bersih yang memenuhi standar kualitas merupakan prasyarat bagi pengembangan kesehatan masyarakat. Pemerintah DKI Jakarta sangat menaruh perhatian dalam hal ini, dan sejak awal tahun 1998 menggandeng pihak swasta untuk penyediaan air bersih bagi penduduk DKI Jakarta.

Hal ini dilatarbelakangi kebijakan pemerintah pusat untuk mengurangi beban dan tuntutan peningkatan investasi sektor pelayanan public dengan terjadinya percepatan pembangunan di era tahun 1990-an, serta hasil, dan juga berdasarkan suatu studi yang dilakukan oleh Bank Dunia untuk melibatkan mitra swasta dalam sektor air minum. Untuk mengawasi pelaksanaan kerjasama ini, pemerintah DKI Jakarta membentuk institusi independent yang berfungsi sebagai mediator jika terjadi perselisihan antara kedua belah pihak, yang kemudian dikenal dengan nama Badan Regulator.

PALYJA hadir di Jakarta untuk meningkatkan penyediaan dan pelayanan air bersih kepada masyarakat di wilayah barat Jakarta sejak 1 Februari 1998, melalui 25 tahun Perjanjian Kerjasama dengan PAM Jaya. PALYJA merupakan bagian dari SUEZ ENVIRONMENT, lini usaha Grup SUEZ- Perancis, dibidang air; pelayanan limbah dan peralatan terkait yang penting bagi kehidupan sehari-hari dan pelestarian lingkungan. Pada awalnya, perusahaan ini bernama PT. Garuda Dipta Semesta. Sejak Juli 2007, Astratel, anak perusahaan Astra International dan Citicorp ikut menanamkan sahamnya di PALYJA sehingga komposisi struktur permodalan dan kepemilikan saham perseroan terakhir adalah 51% SUEZ Environnement Perancis, 39% Astra International, dan 10% sisanya dimiliki oleh Citicorp.

## A. Visi dan Misi Perusahaan

PALYJA bergerak dalam bidang jasa produksi dan distribusi air bersih yang melayani penduduk DKI Jakarta sebelah barat Sungai Ciliwung. Dengan sumber air dari Kanal Tarum Barat (60%), Sungai Krukut (10%) dan air olahan dari Tirta Cisadane (30%), PALYJA memasok air bersih sebanyak 9000 liter/detik untuk 350.000 konsumennya. PALYJA memiliki empat instalasi produksi, yaitu Instalasi Pengolahan Air Pejompongan 1 (kapasitas 2000 l/detik), Instalasi Pengolahan Air Pejompongan 2 (kapasitas 3.600 l/detik), Instalasi Pengolahan Air Taman Kota (200 liter/ detik) dan Instalasi Pengolahan Air Cilandak (400 l/detik). Untuk pendistribusian air, PALYJA memiliki jaringan pipa sepanjang km.

Dalam mewujudkan misinya untuk menjadi perusahaan penyedia pelayanan air pilihan di Indonesia dengan memberikan kepuasan pelanggan dan nilai tambah kepada para stakeholder, PALYJA memiliki misi sebagai berikut:

- Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan kita dengan tingkat pelayanan yang tinggi dan dengan menyediakan air dengan kuantitas, kesinambungan dan kualitas yang baik melalui operasi yang unggul
- Untuk menjaga kerjasama yang berkesinambungan dengan stakeholder publik untuk kepentingan masyarakat seraya tetap memenuhi peraturan yang berlaku
- Untuk mengembangkan potensi karyawan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerja, puas dalam bekerja serta memberikan kepada karyawan lingkungan yang sehat dan aman
- Untuk memberikan kepada stakeholder kita tingkat pengembalian modal pada waktunya.
- Untuk memberikan pertanggungjawaban sosial, melindungi lingkungan dan menjalankan tata kelola perusahaan yang baik

- Berhubungan baik dengan semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumber air dalam rangka meningkatkan kesadaran umum tentang kelangkaan air
- Untuk mengembangkan kerjasama strategis jangka panjang dengan rekan bisnis kita
- Untuk menjaga citra perusahaan yang baik

Nilai-nilai yang dipegang oleh PALYJA adalah:

- Tanggung jawab sosial dengan memperhatikan kepentingan semua pelanggan.
- Akuntabilitas dan Tanggung jawab terhadap masalah.
- Profesionalisme dan Upaya mencapai keunggulan.
- Tata Kelola yang baik (Good Governance) dan keterbukaan.
- Penghargaan terhadap individu / lingkungan / masyarakat.
- Komitmen, Kesetiaan dan Dedikasi kepada perusahaan
- Kepercayaan / Etika.
- Kerjasama dan Semangat Kelompok
- Keadilan (fairness)
- Kejujuran
- Kepedulian (melebihi yang wajib)

Dalam mencapai visi dan misinya, PALYJA memiliki program Peningkatan Penjualan (*Sales Recovery Campaign*), Penurunan Tingkat Kehilangan Air, Peningkatan Kepuasan Pelanggan, Peningkatan Kualitas, Peningkatan Keselamatan dan Keselamatan Kerja.

## **B. Sumber Daya Manusia**

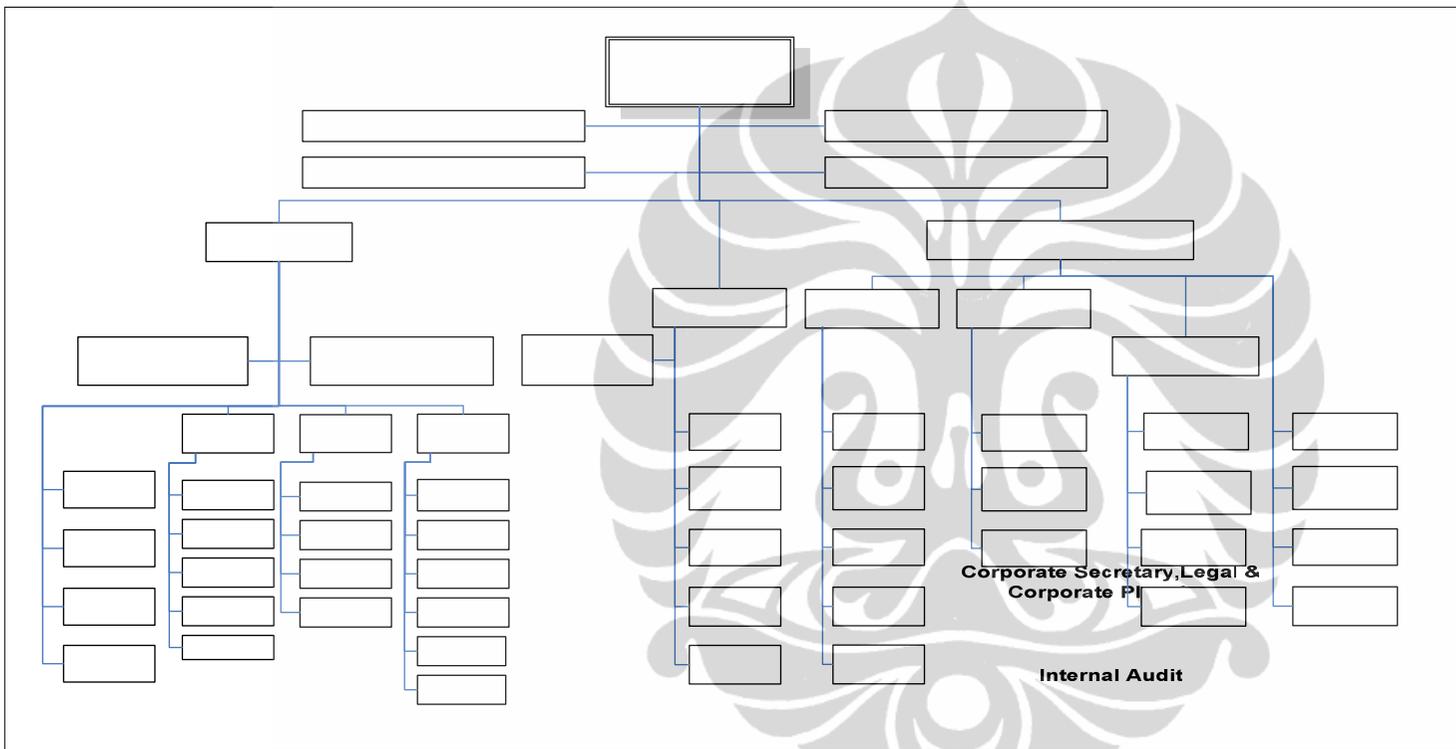
Kualitas sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting dalam keberhasilan perusahaan. Menurut data pada tanggal 30 Juni 2007, perusahaan tercatat memiliki 1370 karyawan yang terdiri dari 482 orang karyawan langsung perseroan dan 888 karyawan PAM Jaya yang diperbantukan kepada perusahaan. Pada akhir Maret 2008, jumlah karyawan bertambah menjadi 1387 orang dimana jumlah karyawan langsung adalah 508 orang dan 879 orang karyawan PAM Jaya yang diperbantukan

Sepanjang tahun 2006, perusahaan telah melakukan pelatihan sebanyak 42.307 jam training dengan jumlah karyawan yang ditraining sebanyak 1.067 orang. Jumlah ini sedikit menurun pada tahun 2007, yaitu 35.442 jam training dengan jumlah karyawan yang detraining sebanyak 1.118 orang. Training dilakukan untuk semua jenjang karyawan, mulai dari program induksi karyawan baru, program pengembangan bagi karyawan lulusan baru, program pengembangan keterampilan kepenyeliaan, program pengembangan keterampilan manajerial, kursus Bahasa Inggris dan Perancis, Program Sertifikasi bagi Operator Produksi, Program Sertifikasi bagi Pengawas Proyek, Pelatihan Keselamatan Kerja, Pelatihan Komputer, Pelayanan Pelanggan Prima, dan pelatihan-pelatihan lain yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Dalam hal kesejahteraan para karyawan, perusahaan menyediakan skema penggajian dan tunjangan yang kompetitif. Skema tersebut dirancang melampaui ketentuan upah minimum dan peraturan lain yang berlaku di Indonesia.

## **C. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi PALYJA dapat dilihat dalam Gambar 3.1 berikut:



Operation Director  
 Gambar III. 1 Struktur Organisasi Palyja

Deputy Director for Technical Issue

Deputy Director for Customer Management & Commercial Issue

Deputy Director

Technical Service Director

Human Capital & Service Director

Services & Development

Human Capital